الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان

إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر(الوحدة العملياتية بالبويرة)

* من إعداد الطالبة:
بوشندوقة هدى

* تحت إشراف الأستاذ:
منصر إلياس

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد الأوليـــــن و الآخرين سيدنا " محمد " و من اتبعه بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد:

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف منصر إلياس، الذي ساعدني في إنجاز هذه الدراسة، كما أشكر كل الأساتذة الذين أحاطوني بالرعاية و الإهتمام وقدموا لي العون والاطمئنان في جميع المراحل الدراسية.

كما أوجه شكري إلى كل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر، و إلى كل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة.

و في الأخير آمل أن ينتفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها.

هدى

الإهداء

إلى أحق الناس بصحبتي إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها

إلى منبع الحب و الحنان " أمي الغالية " بارك الله في عمرها.

إلى الذي سيرني شابة ناشئة على حب الله و حب الرسول

" أبي الغالي " حفظه الله.

إلى أختي نسيمة و زوجها عمار و ابنتهما ألاء و إسراء،

إلى أختي نوال، حليمة و أخي حسين عبد المنصف.

كما أهدي عملي إلى كل أصدقائي وزملائي و إلى كل من زرع

في نفسي بذرة أمل.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي.

هدى

الفهرس

المحتوى | الصفحة

قائمة الأشكال

قـائمة الأشـكال

قائمة الجداول

قائمة الجداول

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات، من أبرزها التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة و استغلال الموارد الملموسة، إلى اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت المعرفة تمثل فيه عامل الإنتاج الأكثر أهمية و المصدر الأساسي للنجاح و المحافظة على البقاء.

و مع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد ، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، في ظل الكم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، من خلال جهاز فعال يقوم بتنظيم و تسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة من أجل تمكينها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

و نظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم و ما صاحبه من حرية انتقال السلع و الخدمات ، و تأثر المنظمات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق و بروز قوى مؤثرة تستدعي تغيرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية و تتمثل هذه القوى في العولمة، و التكنولوجيات الجديدة و زيادة حدة المنافسة.

فان سوق الاتصالات الجزائري ليس بمنأى عن هذه التطورات نتيجة دخول الشركات الأجنبية، و المنافسة فيما بينها من أجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة و بجودة عالية، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيا و كذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المنظمة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

من هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة، و المتمثلة في:

الإشكالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

و تندرج تحت هذه الاشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

1- ما المقصود بإدارة المعرفة؟

2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟

3- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟

4- هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

و كإجابة مؤقتة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في استكشاف و تنظيم ونشر و استخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.

2- تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمؤسسة حتى تستطيع تحقيق النمو و البقاء في البيئة التنافسية.

3- تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال توفير المعرفة المتعلقة بقوى المنافسة.

4- تلعب إدارة المعرفة دورا في زيادة قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع الى جملة من الدوافع نوجزها فيما يلي:

- حداثة الموضوع في جانبيه النظري و التطبيقي.

- اختيار موضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم اليوم، و الذي أصبح يقوم على أساس المعرفة.

- البحث في إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب و المفاهيم الادارية الحديثة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة، بإلقاء الضوء حول مفاهيمها و أهدافها و عملياتها، و استراتيجياتها.

- محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها أنواعها و مصادرها.

- محاولة إظهار دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر، فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع في حد ذاته، اذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.

-تعتبر الدراسات في هذا المجال نادرة و خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.

-أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، فقطاع الاتصالات يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، و ذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات من سهولة نقل المعلومات و التواصل بين الأفراد و الادارات. و بالتالي فان مؤسسة اتصالات الجزائر جديرة بأن يكون محل للدراسة.

الدراسات السابقة:

- سملالي يحضية، **"أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة: مدخل الجودة و المعرفة"**، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

- نحاسية رتيبة، **"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.

- علاوي نصيرة، **"اليقضة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011.

المنهج المتبع:

ان الموضوع الذي تم معالجته و طبيعة و نوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين، يمكننا من الاجابة عن الاشكالية المطروحة و تساؤلاتها الفرعية، و يتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي التحليلي. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

و من أجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

- الكتب و المجلات؛

-الملتقيات؛

-مختلف الدراسات و الأبحاث السابقة؛

-بعض مواقع شبكة الأنترنيت؛

-المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات.

تقسيمات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة و الاجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول اذ خصصنا فصلين للجانب النظري و الفصل الأخير للتطبيقي.

ففي الفصل الأول تم التطرق الى عموميات حول ادارة المعرفة و تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل الى المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول ماهية ادارة المعرفة، و في المبحث الثالث تطرقنا الى عمليات ادارة المعرفة و عناصر نجاحها.

أما الفصل الثاني الذي تناولنا فيه أساسيات حول بناء الميزة التنافسية، فقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول منه الى المنافسة و التنافسية، و تناول المبحث الثاني مفاهيم و أساسيات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الأخير فقد تناول أثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة حالة لمساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قسم الى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر و محاولة لتحليل قطاع الاتصال في الجزائر. أما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، و شمل المبحث الأخير دعائم ادارة المعرفة في المديرية العملياتية بالبويرة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

لنختم هذا البحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها و بعض الاقتراحات.

الفصل الأول:

عموميات حول إدارة المعرفة

تمهيد الفصل:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات من أهمها مجال الأعمال، و في ظل هذا التحول الكبير، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى و المعطيات الجديدة و يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية. و أصبحت إدارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة و التفكير من جانب المنظمة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير.

و تعاظم دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية و أصول المعرفة و استثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر و تحقيق التنافس، و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة؛**
- **المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة؛**
- **المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة و عناصر نجاحها.**

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

تعد المعرفة أحد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة لإنشاء الثروة في الإقتصاد الحديث حيث فاقت أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى، و أصبحت تشكل أهم الموجودات التي تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المعرفة و أهميتها، خصائصها، مصادرها و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد مفهوم المعرفة و أهميتها.

أولا: مفهوم المعرفة

لقد تعددت و اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة و التي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- المعرفة هي: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية، و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".[1]
- المعرفة هي: "مجموع البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".[2]
- المعرفة هي:" المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير و التفسير المختلف و المتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة و كل الظروف و العوامل البيئية و التنافسية المحيطة بالمنظمة".[3]

فمفهوم المعرفة يتناول مجالات متعددة، و ما يهم المنظمة بصورة جوهرية و أساسية هو المعرفة بالعمل و الأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية و التي تعرف كما يلي:

"تعبر عن قدرة الأفراد و المنظمات على الفهم و التصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المديرون و الأفراد ذوو القدرات المتميزة و صناع المعرفة و زملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم**، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 30.
[2] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 19.
[3] عامر إبراهيم قنديلجي؛ علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2012. ص 31.

المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب المنظمة". [1]

و في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي:" مجموعة من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات المتراكمة لدى العاملين و لدى المنظمة، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة".

و لتحقيق صورة أكثر وضوحا و عمقا لمفهوم المعرفة فانه لابد من التمييز بين المعرفة و بين مفاهيم و مصطلحات أخرى ذات علاقة بمفهوم المعرفة منها البيانات و المعلومات:

حيث تعرف البيانات (Data) على أنها: "عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف و أفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام أو برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة و غير مجدية و هي على صورتها الحالية". [2]

أما المعلومات (Information) فهي:" مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصا، وتركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن من الوصول إلى المعرفة و اكتشافها". [3]

و بالتالي فان البيانات تعد المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات، أي أنها تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المعلومات. فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، و بمصطلح المعرفة من جهة أخرى. و إن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام و استثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و كذلك المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.

وعلاقة المعلومات بالمعرفة و البيانات، و التأثيرات عليها موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



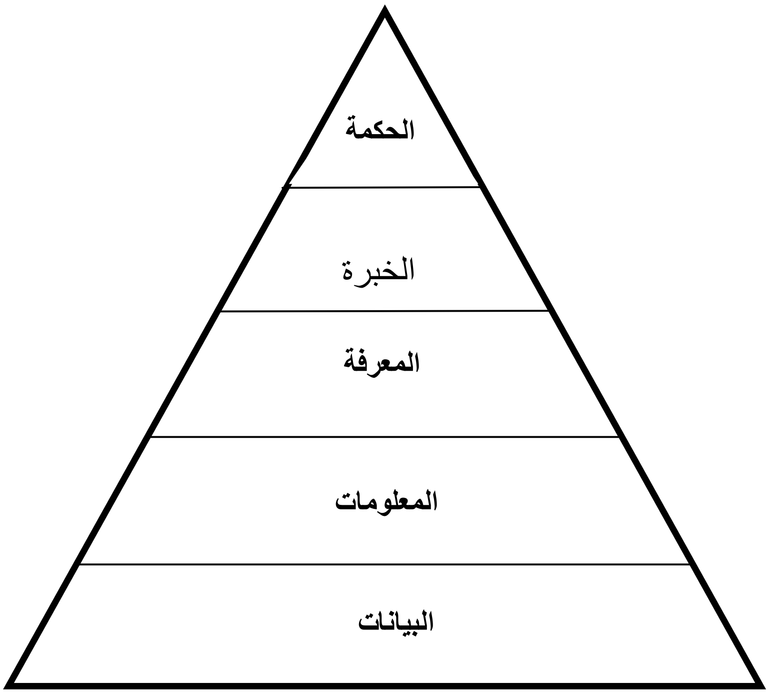
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

---

[1] السيد محمد جاد الرب: **نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 117.
[2] علاء عبد الرزاق السالمي: **نظم إدارة المعلومات**، منشورات المنظمة العربية، القاهرة،2003.
[3] فؤاد الشرابي: **نظم المعلومات الإدارية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 64.

كما تم تناول مفهوم المعرفة وفق المنظور الهرمي، و الذي يرى في المعرفة على أنها نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات و تصبح معرفة بعد إستيعابها و فهمها و تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة. و يبين الشكل التالي الترتيب الهرمي للمعرفة:

الشكل رقم (02): الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

ثانيا: مناهج تعريف المعرفة

تعددت المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالآتي:[1]

1. **المنهج الإقتصادي**: إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
2. **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

3. **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4. **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

5. **المنهج الاجتماعي:** يرى أن المعرفة تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة وأي كان نوع التنظيم فان المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

6. **المنهج الوظيفي:** يرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها ، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع.

7. **المنهج الشمولي:** يتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة، وان هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة، حيث انه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة، التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي، ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التكنولوجية والتنظيمية حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية و يتيح لها إدراك التميز وتحقيقه.

8. **المنهج الثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني وهو ضمني حيث انه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية.

ثانيا: أهمية المعرفة

أما عن أهمية المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال فهي لا تبرز في المعرفة في حد ذاتها، و إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، و تتحدد أهميتها في النقاط التالية:[1]

- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها جماعاتها؛
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

[1] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005،ص 13.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تحرك المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة و مصادرها

تحولت المعرفة إلى مورد أساسي من الموارد الاقتصادية، واحتلت مكانة في الإدارة و الاقتصاد من خلال الخصائص التي تتمتع بها و كذلك لتعدد وتنوع مصادرها.

أولا: خصائص المعرفة

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:[1]

- إمكانية توليد المعرفة: بعض منظمات الأعمال لديها قدرات بشرية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية توليد المعرفة و استدامتها.
- إمكانية موت المعرفة: و كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، و ما يكتب منها في الكتب و الدوريات هو القليل جدا، لهذا فان الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص و مع ذلك فان فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- إمكانية إمتلاك المعرفة: أي إن المعرفة ذات القيم العالية يمكن أن تمتلك و لذلك نلاحظ بعض المنظمات تتمسك بمثل هذه المعرفة و لا تفرط فيها بغية زيادة ثروتها، وتبذل جهود من أجل تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- المعرفة متجذرة في الأفراد: المعرفة في المنظمة ليست كلها صريحة و منظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة ومنظورة.

[1] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال**، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

- إمكانية تخزين المعرفة: المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة، و الآن على وسائل الخزن الالكترونية في وقت أصبح هناك الآلاف من المواقع الجديدة في الأسبوع تضاف على شبكة الانترنيت.
- إمكانية تصنيف المعرفة: هناك عدة تصنيفات للمعرفة وذلك حسب مجالات متعددة، تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية و صريحة، كما سنرى لاحقا.
- عدم نضوب المعرفة: يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، اذ تتصف الموارد المادية بشكل عام بخاصية النضوب، أما المعرفة فإنها لا تنضب فهي قد تستخدم من طرف الفرد الأول ثم تمر الى الفرد الثاني و الثالث و هكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها فهي بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب.

ثانيا: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر، الذي يحوي أو يجمع المعرفة، و تنقسم مصادر المعرفة الى مصادر داخلية وخارجية كالاتي:

1) المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات و المنظمة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة، و يمكن توضيح هذه المصادر فيما يلي:[1]

- إستراتيجيو المعرفة: هم خبراء الاستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق و فجوة المعرفة التنافسية، و هؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق و فعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري و المصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة جهة وخارجها، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد. و استراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها، و إنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي.
- مهنيو المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع و إنهم المسئولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا ؟ وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ و هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 108

مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من مصادرها الأصلية سواء عن طريق اللقاءات المباشرة مع الخبراء أو الرجوع إلى الوثائق.

- عمال المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهنيي المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات و تصنيفها و جدولتها وخزنها وإيصالها للمستفيدين فهم يعرفون جيدا باحتياجات و متطلبات مهنيي المعرفة. كما أنهم مسئولون عن إيجاد و تطوير المعرفة الجديدة و تضمينها مع المعرفة القائمة.

2) المصادر الخارجية:

تتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، و تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة

ويتم الحصول على المعرفة بالاعتماد على المصادر التالية:[1]

- الزبائن: هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء، و التفاعل، و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة المنظمة و تكون أكثر توجها للمستقبل. و عليه فكلما استطاعت المنظمة أن يكون لديها زبائن ذوو ولاء كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية كبيرة. كما تكون المنظمة أكثر قدرة على التقاط الفرص الحقيقية في السوق مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة.
- الموردون: هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية و فاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و المواد ومواصفاتها و خدماتها، فالعلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة عن المواد و تأثيراتها على المنتجات و الخدمات.
- المنافسون: هم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد إلا أن أعمال و منتجات و خدمات الشركات المنافسة كلها

تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها. كما أن نزوح العاملين من المنظمات المنافسة الى منظمات أخرى يمثل مصدرا متزايد الأهمية في الفترة الحالية لسرقة معرفة من المنافسين و خبرات الصناعة التي يعملون بها.

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 109، 110.

➢ الشركاء: هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد اليه المنظمة من معرفة و خبرات، و هذا ما يتم بالتشارك و التحالف وخاصة عندما يتم بين منظمتين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنظمتين تحتاج أحدهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية و إنما في أصول المعرفة أيضا.

المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة

قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

يعتبر التصنيف الأقدم و الأهم للمعرفة ما قدمه "ميشيل بولاني" (M.Polany) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة و الضمنية. ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى حينها بالاهتمام و كان (ايكاجيرو نوناكا) (I.Nonaka) هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن "الشركات الخلاقة للمعرفة" في أواخر 1991م في مجلة هارفارد للأعمال و الذي يرى المعرفة على نوعين رئيسيين هما:

1. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

تتجسد من خلال العبارة: "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول"، فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعليم، و التي توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة.

فهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي خصوصية للمنظمة، و يشير كل من "نوناكا و تاكوشي" بأن المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، و إنشاء المعرفة الجديدة.[1]

و من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بعض خصائص ا لمعرفة الضمنية من بينها:

- ➢ يصعب التعبير عنها أو معالجتها فهي معقدة التركيب؛
- ➢ ذاتية التكوين؛
- ➢ لا تقبل التشارك و التقاسم و التخزين؛
- ➢ توجه السلوك الفرد.

[1] فريد كورتل، **الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 12، ص 7.

2. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها، وتخزينها وكذلك البيانات و المعلومات المخزنة و التي تتعلق بالسياسات و الإجراءات والبرامج، والموازنات و المستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم و التشغيل و الاتصال، و مختلف العمليات الوظيفية".[1]

كما تعرف بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق و المراجع و الكتب و المدونات و التقارير، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد، و يمكن تحويلها من لغة إلى أخرى و من شكل إلى أخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها، و إنتاجها و بالتالي تخزينها و استرجاعها.

و المعرفة الصريحة عند (Nonaka and Takeuchi) هي: "المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، و يعبر عنها بالرسم و الكتابة و التحدث و تتيح التقنية تحويلها".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج بعض خصائص المعرفة الصريحة من أبرزها:

- يمكن التعبير عنها بالكلمات او الرموز أو الرسم؛
- قابلة للمشاركة؛
- تخضع لقواعد و تعريفات؛
- يمكن الوصول إليها و تخزينها و نقلها.

و قد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، حيث تميل الأولى لأن تكون معرفة ذاتية تقوم على الخبرة والممارسة. بينما المعرفة الصريحة تميل لأن تكون معرفة ظاهرة ومجردة وموضوعية تقوم على العقل و التعلم، كما يمكن كتابتها و ترميزها، وتوثيقها بعكس المعرفة الضمنية. و يتم خلق المعرفة الضمنية من قبل الأفراد و يصعب مشاركتها و تداولها وتتطلب مهارات ذهنية و إدراكية مثل القدرة على القيام بأعمال حرفية و حسابات ذهنية وغيره.

[1] حجازي هيثم، **إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي**، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 67.

و يوضح الجدول التالي خصائص كل من المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: Hislop D, Knowledge management in organization, Oxford University Press, New York, 2009, 2nd ed,P23

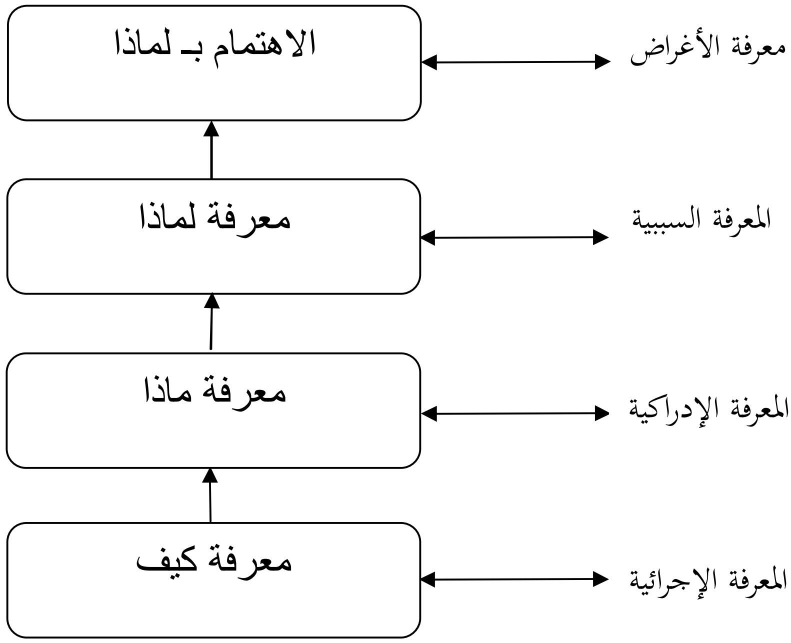
و هناك تصنيف آخر للمعرفة و الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض كما يلي:[1]

1. المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف(Know-How): هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك و التركيب لأداة معينة.
2. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-What): هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية و تحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع و نطاق المشكلة.
3. المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-Why): هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة. وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم و بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات و الأنشطة في السياقات المعقدة و غير المؤكدة.
4. معرفة الأغراض أو الاهتمام لماذا (Know-Why): و تشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة و البحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.

[1] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات**، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 49.

و يوضح الشكل التالي هذه التصنيفات:

الشكل رقم (03): تصنيف المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 46.

كما يقدم (M.H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة، و يصنفها إلى ثلاثة مستويات كما يلي:[1]

1. **المعرفة الجوهرية**: هي النوع البسيط من المعرفة و الذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، و هذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة.
2. **المعرفة المتقدمة**: هي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى و النوع من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، و هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص ص 269 – 270.

3. **المعرفة الإبتكارية**: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل و المنافسة نفسها في مجال صناعتها.

كما أن هناك تصنيفات أخرى للمعرفة حسب عدد من الدراسات المتخصصة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك M.H.Zack	1- المعرفة الجوهرية	- المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة .
	2- المعرفة المتقدمة	- المستوى الذي يمكّن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميّز.
	3- المعرفة الابتكارية	- المستوى الذي يمكّن المؤسسة من قيادة الصناعة .
إ.نوناكا I.Nonaka	1- المعرفة الصريحة	- معرفة رسمية، قياسية، مرمّزة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل والتعليم.
	2- المعرفة الضمنية	- معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم.
توم باكمان T.Backman	1- المعرفة الصريحة	- موثّقة، رسمية، منظّمة، قابلة للنقل
	2- المعرفة الضمنية	- غير رسمية، غير موثّقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام و المناقشة.
	3- المعرفة الكامنة	- حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	4- المعرفة غير المعروفة	- اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن M.Hanson	1- المعرفة المرمزة	- قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل ،التقاسم، قابلة للتخزين.
	2- المعرفة المشخصة	- ضمنية،حدسية،غير قابلة القياس و التخزين، قابلة للتعلم
ميكوس سارفاري M.Sarvary	1- المعرفة المركزية	- قياسية في الإجراءات و القواعد، فائقة القمة، و روتينية و سطحية.
	2- المعرفة اللامركزية	- غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم ،سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كو C.Wei.Choo	1- المعرفة االقواعد	- تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	2- المعرفة الضمنية	- مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	3- المعرفة الثقافية	- سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص و الإشعارات ...الخ.

المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص07.

المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة و العوامل المؤثرة فيها

تعتبر المعرفة عنصر إستراتيجي يعتمد لاتخاذ القرارات و انجاز الأعمال الضرورية، وإضافة قيمة لها. و تمر دورة حياة المعرفة بأربعة مراحل.

أولا: دورة حياة المعرفة

استمد مفهوم دورة حياة المعرفة معناه من دورة حياة المنتوج و تعرف بأنها سلسلة أو مراحل تمر بها مكونات المعرفة منذ البداية حتى النهاية بشكل يقود إلى بلورة مكوناتها بوضوح و يجعلها جاهزة للاستخدام النافع، ودورة حياة المعرفة تمر بأربعة مراحل هي:[1]

1. **استقطاب المعرفة**: يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) و الرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها و تخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم ادارة المعرفة، و لقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الحصول على المعرفة. و في الحالتين لا يمكن استقطاب و استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الانسانية و المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة و بصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة و بالتالي تمثيلها و برمجتها في نظم المعلومات.
2. **تكوين المعرفة:** ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة و مع أسواقها و بيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.
3. **المشاركة بالمعرفة:** هي عملية التفاعل المستمر و المتبادل لأصول المعرفة المنظورة و غير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة داخل المنظمة و بين المنظمة و المستفيدين و بين المنظمات التي تعمل في السوق.

و تعتمد درجة و كثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي إلى أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة و ليس مجرد تلقي سلبي لها.
- النفاذ و تعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين.

[1] بوسهوة النذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتوبيوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع ادارة الأعمال و التسويق، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي يحيى فارس، المدية، 2007-2008، ص 12.

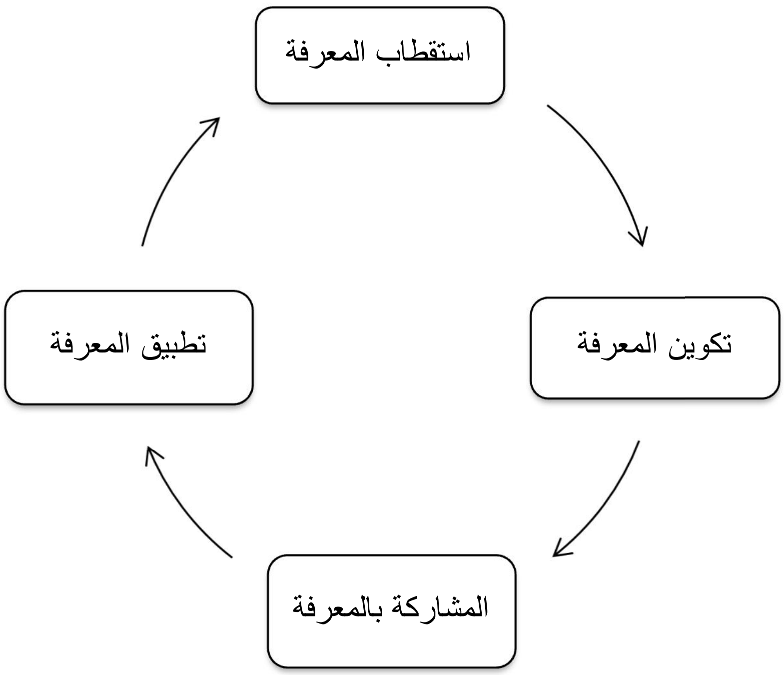
- الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على باقي المنظمات الأخرى التي تعمل في الصناعة.

و في كل الأحوال تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات و البرمجيات و الأدوات التي تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في داخل المنظمة و مع بيئتها الخارجية.

4. **تطبيق المعرفة**: تعد هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف و مهارات جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة. فهي في الواقع ليست نهاية المطاف و إنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة و المهارة الإنسانية و التنظيمية و التقنية.

و يمكن تمثيل دورة حياة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (04): دورة حياة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، من أبرزها ما يلي:[1]

1. **مدى توفر مراكز البحث و التطوير**: تشير إلى عدد و نوع المراكز البحثية في البلد المعني و كيفية انتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة و لكنها تفتح أبوابها لساعات محددة و لفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة. و بالتالي فان الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة و متنوعة و منتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة ل جميع المهتمين، ومزودة بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة.
2. **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا و عمليا، قادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر، كما أن الدولة تقوم بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
3. **مدى توفر الدعم المالي اللازم**: هناك علاقة طردية بين نوعية و عدد الأبحاث و التجارب العلمية و مدى توفر الدعم المالي اللازم، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث و التجارب العلمية و تحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الكوادر البشرية و توفير المعدات اللازمة و الإنفاق على التجارب العلمية و الأبحاث.
4. **الحوافز المادية والمعنوية**: حيث أن توفرها يؤثر إيجابا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي و العمل فيه.
5. **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في نمو الإبداع و إنتاج المبدعين.
6. **المؤسسات التعليمية:** بجميع أنواعها و مراحلها بما تحتويه من خطط دراسية و مناهج و مقررات دراسية و طرق تدريس و طلبة، إذ تحتاج إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية.
7. **الأوضاع العامة**: كما أن المعرفة تتأثر بمجردات مجتمعية ثقافية و اقتصادية و سياسية، حيث أن أحد المحددات الجوهرية لتوفر المعرفة هو قيام طلب مجتمعي قوي و فعال، تسنده قوة شرائية راغبة و قادرة على تخصيص الموارد

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 53 54.

اللازمة. بحيث يحفز العمليات المجتمعية لنشر و إنتاج المعرفة و يضعف الطلب على المعرفة تعثر النمو الاقتصادي و الإنتاجية، فقصور الطلب على المعرفة يمكن أن يكون عاملا مهما في ضعف إنتاج المعرفة ونشرها.[1]

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، و بالتالي أصبحت إدارة المعرفة تشكل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من طرف المنظمات، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، و كذلك بتباين تخصصات و خلفيات الباحثين و الكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم و ديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه. وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

- إدارة المعرفة هي: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا و ربطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية و التفكير الجماعي".[2]
- إدارة المعرفة هي:" الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات و المعارف اللازمة للمنظمة و الحصول عليها من مصادرها المختلفة و حفظها و تخزينها و تطويرها و زيادتها".[3]
- إدارة المعرفة هي:" مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و اختيارها، و استخدامها، و نشرها، و العمل على تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي".[4]
- لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى اغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق فان إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها. و هذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي دعا إليه (Nonaka).[5]

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 50.
[2] سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن،2006، ص 124.
[3] صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.
[4] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 55.
[5] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 93.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نستخلص مفهوما لإدارة المعرفة وهي أنها: " الاستغلال الأمثل للمعلومات و الخبرات، و المهارات و القدرات المتوفرة لدى المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة، وتوليدها، و تخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها".

و لأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها و بين إدارة المعلومات، فرغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما.

- إدارة المعلومات(Information Management):هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والمرئية ،ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحداثتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات، ودراستها وتعلمها، ومعناها وفهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي، وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات.[1]
- أما إدارة المعرفة (Knowledge Management): فهي أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، و تتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبير للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.[2]

حيث أنه هناك تداخل بين مفهوم إدارة المعرفة مع مفهوم إدارة المعلومات، كما أنه يشار إلى إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات باعتباره أكثر شيوعا في البيئة المعلوماتية. و يؤكد أصحاب وجهة النظر هذه على أن المعلومات هي التي تزود الأساس اللازم للحصول على المعرفة و تداول أنواع معينة منها.

[1] بسهوة النذير، مرجع سبق ذكره، ص 28.
[2] ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

أولا: أهمية إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم المعلومات و الاتصال مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها. كما أنها تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات و تحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على أهمية المعرفة المستخدمة في أعمالها و تطبيقاتها و من ثم كيفية العمل على رفع و تطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.[1]

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:[2]

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، و تحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

---
[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 162.
[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تتضمن ممارسات إدارة المعرفة مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف الى تحقيق أهداف متعددة، و من أهم هذه الأهداف ما يلي:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم؛
- حفظ المعرفة اي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة اليها؛
- تسهل عملية تقاسم المعرفة؛
- العمل على توفير و تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛
- السعي إلى ايجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره و إدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الاشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما.

➢ و هناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة يمكن توضيحها فيما يلي:[1]

- تساعد في تحقيق الكفاءة الانتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها اذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية كما أنها تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المنظمة و تطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات غير المطلوبة و غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- تحسين و ضعية المنظمة في مواجهة المصاعب و المحافظة على بقائها؛
- تمكن و تساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة و مكوناتها

سنتناول في هذا المطلب أبعاد إدارة المعرفة بالإضافة إلى مكوناتها.

أولا: أبعاد إدارة المعرفة

تتمثل أبعاد ادارة المعرفة في ثلاثة أبعاد اساسية تتمثل فيما يلي:[1]

1) البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات ادارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات ادارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنظمة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
2) البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و ادارتها و تخزينها و نشرها وتعزيزها و مضاعفتها و اعادة استخدامه. و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الاجراءات و التسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
3) البعد الإجتماعي: يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، و تأسيس المجتمع على أساس صناع المعرفة، والتقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الأداء**، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الأردن، 26-28 أفريل ، ص 13.

و هناك من حدد أربع أبعاد لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:[1]

1) **البعد الإقتصادي الاستراتيجي:** يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر لرأس المال البشري.
2) **البعد التنظيمي**: يتعلق بالمنظمة، يتمثل في قيمها، هياكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.
3) **البعد الثقافي الاجتماعي:** يتعلق بسلوكيات الأفراد و المجموعات داخل المنظمة، وكل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية، كفاءاتهم.
4) **البعد التكنولوجي**: يرتبط بمجموع المعارف التقنية و التكنولوجية، من برمجيات و وسائل، والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة.

ثانيا: مكونات إدارة المعرفة

يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات التي تتكامل ة تتفاعل فيما بينها، و فيما يلي بعض هذه المكونات:[2]

1) **القيادة**: تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة، فالقيادة تعمل على إرشاد العاملين و ترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة و تأثيرها الايجابي في نمو و مستقبل المنظمة.
2) **التقنيات**: بالإضافة إلى فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن و نشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين و برامج توجيه و توعية الجماعات و غيرها، من جهة أخرى فان تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة و غرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.
3) **التنظيم**: يتطلب عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد و خزن و نشر و استخدام المعرفة تنظيما فائقا لتوجيهه و تطبيقه، فضلا عن ضرورة توفير فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الانترنيت و غيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية في المنظمة.
4) **الثقافة**: من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين و معرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الاحتفاظ بها، كما أن إدارة المعرفة تستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها و مواردها البشرية ثقافيا.

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 274.
[2] بسهوة النذير، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

5) **العمليات**: يمكن الاشارة الى ادارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة و خلقها و خزنها و المشاركة فيها و استخدامها و تطويرها من قبل الافراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية.

6) **أهداف العمل**: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة و قدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة و معروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وتقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل و أهداف إدارة العمل المخططة.

7) **التعلم**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

8) **العلاقات**: تحاول المنظمات الى تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا و جماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة، و تفترض أن تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء و إدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية.

المطلب الرابع: مداخل و وظائف إدارة المعرفة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد مداخل إدارة المعرفة ووظائفها.

أولا: مداخل إدارة المعرفة

تتعدد مداخل إدارة المعرفة حسب النظرة إلى مفهوم إدارة المعرفة من طرف الباحثين ويمكن توضيحها في العناصر التالية:[1]

1) **مدخل الرافعة**: يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، تحت الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة و المتمثلة في:

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع و تصنيف و معالجة و خزن واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد المستمر.
- التشبيك الفائق و يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، و هو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال و تقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري.

[1] بوسهوة نذير، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

- برمجيات التطبيق والتي لا تزال تستخدم في المنظمات لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج و الأعمال الإدارية و المالية والمحاسبية و في المنظمات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، في تداول النقد الرقمي، و إدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات و حاجات الزبون.

2) **المدخل الإبتكاري**: يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة و يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية و روتينيات لعمليات المعرفة، بل هو نشاط لبناء و إنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي فان المعرفة شخصية و فردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين. و نموذج التعبير في هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

3) **مدخل التوليفة**: يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح و الضمني من أجل إيجاد توليفات و خدمات و استشارات في مختلف المجالات، و يعد هذا المدخل الحالة الوسطية بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق و قواعد البيانات و فق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الكفاءات و مبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة على القيام بمجموعة من الوظائف منها:[1]

- تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد و حمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، و تنظيمها و إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير و إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة و اختناقاتها، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات و الخدمات.
- توليد النشاطات و الاستراتيجيات المستندة الى المعرفة المتسلسلة و مراقبتها و السيطرة عليها، والبحوث و التطوير، والتحالفات الاستراتيجية.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، و من أن المعرفة الضمنية غير اخذة في بالتلاشي و الضمور، و أن هذه المعرفة لا يتم افشاؤها.

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة و عناصر نجاحها

تعتبر ادارة المعرفة عملية مستمرة و متفاعلة، فهي تتضمن عدد من العمليات و المراحل تختلف حسب وجهة نظر كل باحث، حيث ترتكز ادارة المعرفة على فهم هذه العمليات و كيفية استغلالها و استثمارها بأفضل صورة. و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى عمليات ادارة المعرفة و العناصر اللازمة لنجاحها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تنفذ المنظمات مجموعة من عمليات ادارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

1) **تشخيص المعرفة**: تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لأن الهدف من اكتشاف المعرفة و الاشخاص الحاملين لها و مواقعهم و هي من اهم التحديات التي تواجه المنظمة ، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، وانما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تعتمد على استخدام اليات الاكتشاف و البحث.[1]

2) **توليد المعرفة**: هو خلق و ابداع و ابتكار معرف جديدة من خلال العمل و مشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة، وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات و نقل الممارسات الأفضل و تطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها.[2]

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) و الذي يشير الى أن عملية انشاء المعرفة هي عملية حلزونية متصاعدة للتفاعلات التي تكون ما بين المعرفة الضمنية و الصريحة، و تتجسد في أربع مراحل تمثل التحولات للمعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة في إطار إنشاء المعرفة. و ان هذه التفاعلات بقدر ما تمثل تحولات مرتبطة ببعضها البعض، فهي تتميز خلال تحولها من مرحلة الى أخرى بالارتقاء و تجاوز الذات.

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.
[2] جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 62.

و يوضح الشكل التالي التفاعلات و التحولات المختلفة للمعرفة.

الشكل رقم (05): نموذج (SECI) لتوليد المعرفة:

من الضمنية إلى الضمنية التنشئة	من الضمنية إلى الصريحة التجسيد
من الصريحة إلى الضمنية التذويت	من الصريحة إلى الصريحة الترابط

المصدر: NONAKA I ;TAKEUCHİ ,connaissance créatrice la dynamique de l' entreprise entreprenante de Boeck université (version originale , 1995) ,P 94 .

و فيما يلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة حسب نموذج (SECI):[1]

- التنشئة (socialization): و هي المعرفة التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- التجسيد (externalization): و هي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.
- الترابط (combination): و تتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة و ذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها.
- التذويت (Internalization): و تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عملي يومي و عمليات و ثقافة منظمية و مبادرات استراتيجية.

3) **تخزين المعرفة**: هي المحافظة على المعرفة و إدامتها و البحث و الوصول و الاسترجاع و مكان الوصول، وتشير عملية حزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لان فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية و المادية، و فقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، اما الموثقة فتبقى للمنظمة. لذلك لا بد من توزيع المعرفة و اكتسابه بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 67.

4) **تطوير وتوزيع المعرفة**: و يتم ذلك من خلال تطوير المعرفة و زيادة قدرات و كفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال ادارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المنظمة.

5) **تطبيق المعرفة**: فهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة و هي أهم عملياتها من أجل انتاج معارف جديدة و استخدامها في الوقت المناسب قبل ان تفقد فرصة استثمارها. وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة و سائل و أساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي و الجماعي مما يؤدي الى الابتكار. و قد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من بينها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، و مبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء و المستشارين.

و يبين الجدول التالي العمليات السائدة مع خصائصها.

جدول رقم (03): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

العملية	الخصائص
اكتساب المعرفة و تطويرها	تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة و خارجها و اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.
تنظيم المعرفة و تخزينها	تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة و تحديث المعلومات باستمرار لضمان استمرارية الميزة التنافسية.
نقل المعرفة و استخدامها	تتضمن استيعاب المعرفة وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
قياس المعرفة و تحسينها	اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، و تحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.

المصدر: محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجمع الاتصالات الأردنية**، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجيتها و افتراضاتها الأساسية، و فيما يلي توضيح لبعض هذه النماذج.

1) نموذج ليونارد بارتن (Leonard Barton) لإدارة المعرفة:[1]

يقوم هذا النموذج على أساس ان المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وان هذه المعرفة تكون على أربعة أشكال هي:

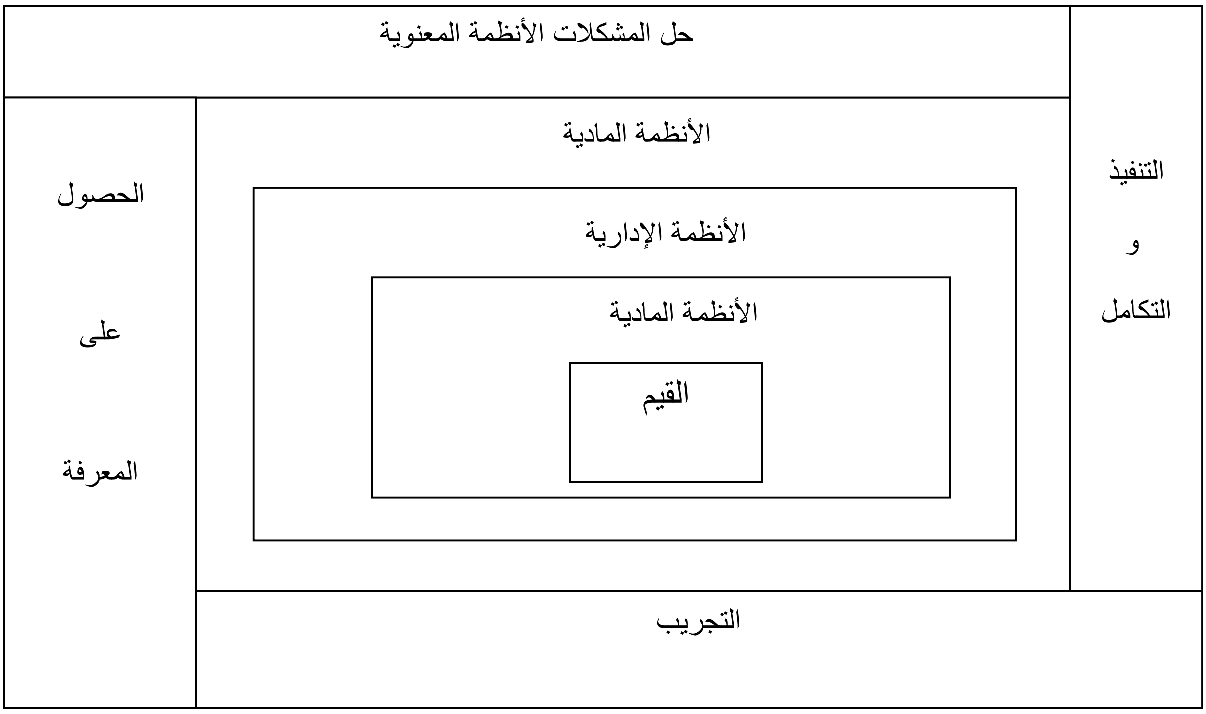
- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن ان تكون مثلا في تصميم ممثلة في براءة اختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الادارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب الى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة و الخبرة.
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتن" (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

فهذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات و الخدمات و العمليات (التكنولوجيا) و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينات التنظيمية و صولا الى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم و علاقاتهم و سياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، و الابتكار كلها محدودة. لذا تعمل المنظمة على التشجيع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (06): نموذج ليونارد بارتن (Leonard Barton) لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، موجع سبق ذكره، ص118.

2) نموذج Wiig لإدارة المعرفة:[1]

يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسة هي:

1. بناء المعرفة.
2. الاحتفاظ بالمعرفة.
3. تجميع المعرفة.
4. استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل عملية بتاء المعرفة واستخدامها، باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما يتبين من النموذج، فان الاهتمام يتركز

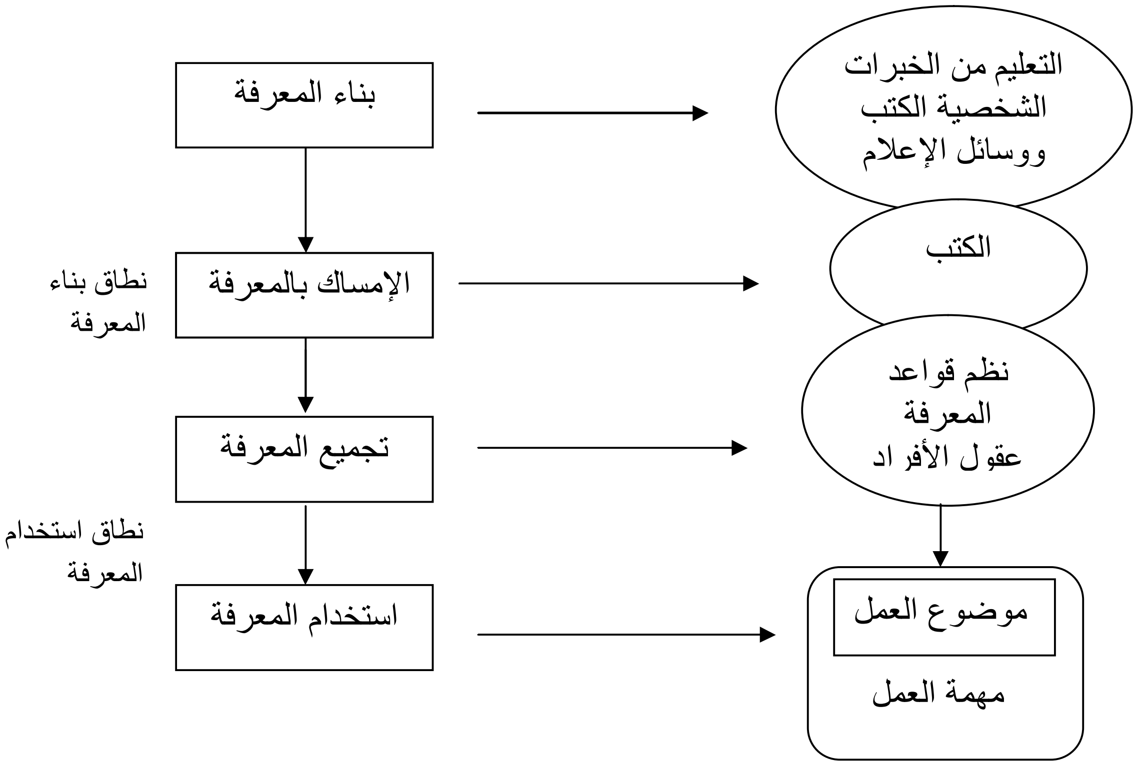
[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل أخر له علاقة بالموضوع.

أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة، والى فرق العمل وعلى نحو مماثل، فانه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات و الأفراد. وعلى الصعيد النظري، فان هذه الوظائف يمكن أن تكون مشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (07): نموذج wiig لإدارة المعرفة:



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المطلب الثالث: مستويات و إستراتيجيات إدارة المعرفة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة و إستراتيجياتها.

أولا: مستويات إدارة المعرفة

وتتم على ثلاثة مستويات:[1]

1. **المستوى الاستراتيجي**: يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الاستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف و تثمين و مشاركة المعرفة اللازمة، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. **المستوى التكتيكي**: يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:
   - تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمنظمة؛
   - تحديد مصادر المعرفة لدى المنظمة، كالتكوين، و المستندات، و البرامج؛
   - أن تكون المعارف مهيكلة ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المنظمة و في محيطها؛
   - يجب هيكلة المعارف الضمنية للمنظمة لأنها تعتبر كقيمة مضافة استراتيجية؛
   - على المنظمة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المنظمة لتتمكن من الإبداع و الابتكار، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، و للشخص المناسب.
3. **المستوى العملي**: بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

ثانيا: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

قبل التطرق لاستراتيجيات إدارة المعرفة نحاول التعرف على مفهوم الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة إستراتيجية (strategy) إلى الحضارة اليونانية و هي مستمدة من كلمة (strategos) و التي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب و ووضع الخطط في المعارك، و أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، و صارت مفضلة الإستخدام لدى المنظمات المعاصرة و عرفت عدة تعاريف من بينها:

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 208.

يعرف **Chandler** الاستراتيجية على أنها: " تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".[1]

كما عرف **Porter** الاستراتيجية على أنها: "عملية بناء وضع متفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".[2]

يمكن التمييز بين الأنواع التالية لإستراتيجيات إدارة المعرفة:[3]

1) الإستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية:

و يمكن التمييز بين هذين النوعين من الإستراتيجية كما يلي:

- الإستراتيجية الترميزية: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التقاسم و يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها و استيعابها و توظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.
- الاستراتيجية الشخصية: تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد و جها لوجه، غير قابلة للوصف و النقل و التعليم و التدريب و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة و المعايشة المشتركة و التشارك في العمل و الفريق و الخبرة، وهذه الاستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد و بدلا من ذلك فان الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم و تفاعلاتهم وعملهم المشترك.

و تتجه منظمات الأعمال الناجحة لاستخدام الإستراتجيتين معا و لكن بنسب متفاوتة، بمعنى أن إحدى الإستراتجيتين تكون داعم للأخرى.

2. استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب:

و تضم النوعين الآتيين:

- إستراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع و نشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة و نشرها.

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الجامع الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 50.
[2] M.Porter, L'aventage concurrentiel des nations, Paris, Dunod, 2000,p 8.
[3] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

- استراتيجية جانب الطلب: تركز عل تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، أي أنها ترتكز على آليات توليد المعرفة، و تتجه نحو التعلم و الإبداع.

كما أن الفصل بين هاتين الإستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فان اختيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعا لطبيعة التركيز و التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

المطلب الرابع: تحديات إدارة المعرفة و عناصر نجاحها

تواجه إدارة المعرفة جملة من الصعوبات و تمنع النتائج الايجابية لها، غير أن هناك مجموعة من العناصر و التوجيهات التي يمكن للمنظمة القيام بها من أجل نجاح هذه الإدارة.

أولا: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

يمكن الإشارة إلى جملة من الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة فيما يلي:[1]

- نقص و انعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءتها لاحتياجاتهم التنافسية,
- نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية.
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين و تداولها في المستويات الوسطى و الدنيا.
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة و ليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد و ليس ما يخزن في الحاسوب.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة و هذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة.
- رفض الأفراد في غالب الأحيان نشر معرفتهم، ورفضهم تغيير معارفهم أو طريقة عملهم بمعارف أخرى لأفراد اخرين كطريقة لرفض التغيير.
- القصور و العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها و الاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة او المشاكل المراد حلها.

[1] يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

ثانيا: عناصر نجاح إدارة المعرفة

قدمت بعض العناصر و التوجيهات التي يمكن أن تضمن نجاح إدارة المعرفة و هي كما يلي:[1]

- ضرورة الحصول على الدعم و المساندة اللازمين من الإدارة العامة وهذا من خلال التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام.
- الربط بين المعارف و النتائج بالمنظمة من خلال و ضع نظام لقياس فعالية ادارة المعرفة و نظام التحفيز و ذلك لتشجيع العاملين على مشاركة معرفتهم حين ادراكهم أن معرفتهم مثمنة من جهة، ومن جهة أخرى تقبل المعارف الاخرى التي قد تستدعي تغييرا في المنظمة حين ادراكهم ضرورتها لسير العمل.
- وجود إرادة قوية و خارطة طريق ذات معا لم واضحة، حيث أنه لابد أن تكون الجهود المتعلقة بالمعرفة متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ولا أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي للمعرفة.
- بناء ثقافة تشجع الابداع و التعلم و ثقافة مشاركة المعرفة ، حيث يعتبر ذلك ضروريا في ادارة المعرفة، عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة و انتاج و تقاسم المعرفة، وتأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.
- ضرورة وجود حد أدنى من البنية التحتية التكنولوجية، والتي تحتوي على الحاسوب الالي، و البرمجيات بذلك مثل برمجيات و محركات البحث الالكتروني، وكافة الامور ذات العلاقة و هي تشير الى تكنولوجيا و أنظمة المعلومات.

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 116.

خلاصة الفصل:

تشكل المعرفة المورد الإستراتيجي و الأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المنظمات، كون أي عمل ناجح لابد و أن يبنى على أساس المعرفة. و مهما تعددت أنواع و خصائص و أصناف المعرفة فهي ترتكز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد و قدراتهم العلمية و خبراتهم العملية، حيث أنها تشكل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه و تطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد و المنظمة.

كما أن المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية، و تعتبر صريحة لإمكانية نقلها و سهولة الحصول عليها، بينما المعرفة الضمنية فتتمثل في المهارات الفردية و الجماعية التي توجد في القدرات أو الكفاءات و هي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس أصحابها. كما تعبر المعرفة على أنها مجموع البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة. و بالتالي تظهر أهمية إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد و تنظيم و تقاسم و استخدام المعرفة، مما يعزز من إمكانية رفع القدرات التنافسية للمنظمات وبقاءها. إلا أن إدارة المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات، و يتحقق نجاحها بتوفر مجموعة العناصر التي تساعد على تطبيقها و الوصول إلى النتائج المرغوبة.

الفصل الثاني:

أساسيات حول بناء الميزة التنافسية

تمهيد الفصل:

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات و العوامل التي يضمها، جاعلة مفهوم الاستمرارية و التطور من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد و المتواصل بهدف ضمان مكانة متميزة في ظل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة.

هذه المكانة أصبحت تتطلب من المنظمات البحث المستمر و الدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعا من الحماية و الدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية، الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا، وتكسبها السيطرة و الاستدامة، مما يعزز من ورائه قيمة و تميز المنظمة في قطاع النشاط الذي تمارسه و حيث تشكل إدارة المعرفة أحد هذه الدعائم.

ولذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- **المبحث الأول: مدخل الى المنافسة و التنافسية؛**
- **المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية؛**
- **المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.**

المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة و التنافسية

تساعد معرفة المنظمة لبيئتها التنافسية على صياغة إستراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية و بالتالي ضمان استمراريتها. وفي هذا السياق سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المنافسة و التنافسية، دراسة وتحليل البيئة التنافسية إضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي، حيث حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين، وفيما يلي سوف نتطرق لبعض منها إضافة إلى التطرق لمختلف أشكال المنافسة.

أولا: تعريف المنافسة

تعرف المنافسة بأنها: " شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".[1]

- وتعرف أيضا على أنها: "النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو".[2]
- كما تعبر المنافسة عن: "حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق".[3]

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: " المنافسة تتم بين المنظمات المتواجدة في السوق، وذلك من أجل تلبية حاجات و رغبات الزبائن، حسب الثنائية (منتوج /سوق)، كما أنها تعبر عن الأداة التي تسمح باستمرار و بقاء المنظمات في هذا السوق و الآلة المحركة للاقتصاد و النمو و الربحية و الابتكار".

-كما تجدر الإشارة إلى أنه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة غير المباشرة والمنافسة المباشرة ، فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات العاملة في نفس القطاع.

---

[1] زغدار أحمد، **المنافسة-التنافسية و البدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

[2] علالي مليكة، **أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004، ص77.

[3] J-C TARONDEAU, MARKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1998, P 236.

ثانيا: أشكال المنافسة

تقسم المنافسة إلى أربعة أشكال يمكن إيجازها فيما يلي:

1) المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق. وهذا يعني أن خروج أو دخول منتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية و الإعلان، و طالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق و إنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب. كما تتصف المنافسة الكاملة أيضا بحرية الدخول و الخروج من السوق، و يفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.[1]

2) المنافسة الإحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة و لكن ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام.

و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة، فان المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منه ممكن إلا أنه قد يكون صعبا و هو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة الكاملة. و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات و الخواص الثانوية التي تتميز بها السلع و ذلك باستعمال وسائل الدعاية و الإعلان.[2]

3) احتكار القلة: في هذه الحالة من السوق يكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدودا. و من ثم فان قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار. فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فان مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساد خطته و حرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث لا يقدم المنتج أو العارض على تخفيض الأسعار من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب و عدم وجود منافسين.[3]

4) الإحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط. وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها. و هذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج. و من خلال سيطرته على الإنتاج

[1] عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2001، ص 88.
[2] زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.
[3] محمد الصيرفي، **التسويق الاستراتيجي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 145.

يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الإحتكار الكامل بوجود صعوبات و موانع قانونية، تكنولوجية، مالية...الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.[1]

و الجدول التالي يلخص أشكال المنافسة السابقة:

الجدول رقم(04): أشكال المنافسة

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين أو المشترين	عدة بائعين و مشترين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنظمات المنافسة	صغير	يتغير من حالة إلى أخرى حسب الصناعة و ظروفها	كبير	ليس هناك منافسين
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة إلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها و لاسيما في مستويات الجودة و خدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متمايزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
مدى سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة في حدود ما تسمح به القوانين و الأنظمة الحكومية
إمكانية دخول منافسين جدد	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

[1] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

تختلف التعاريف المحددة لمفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فمفهوم تنافسية الدولة يختلف عن تنافسية القطاع و تنافسية المنظمة، و فيما يلي ذكر لأهم هذه التعريفات حسب هذه الأبعاد الثلاثة السابقة إضافة إلى التطرق الى أنواع التنافسية حسب المعيار الموضوعي و الزمني.

أولا: تعريف تنافسية الدولة

- تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية *OCDE: " التنافسية الدولية هي الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على الدخول الحقيقية لشبعها و توسع فيها على المدى الطويل".[1]
- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي WEF* : " التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي".[2]
- تعريف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية CIC *: " التنافسية الدولية هي قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، و تزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين".[3]

استنادا إلى التعاريف السابقة نخلص إلى أن:" التنافسية على المستوى الدولي تتمثل في قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات، تقابل ذوق الأسواق الدولية حتى تزيد من المداخيل الحقيقية لمواطنيها و تحقيق مستوى معيشي متنام و مستدام ".

ثانيا: تعريف تنافسية القطاع

تعرف تنافسية القطاع على أنها: " قدرة المنظمات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و هذا ما يؤدي إلى تميز الدولة في هذه الصناعة".[4]

---

* Organization for Economic Cooperation and Development.

[1] كمال رزيق؛ مسدور فارس، **مفهوم التنافسية**، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة،2002، ص 106.

* World Economy Forum.

[2] عبيد علي أحمد الحجازي، **اللوجستيك كبديل للميزة النسبية**، دار المعارف، الإسكندرية، ص 74.

* US Commission Industrial Competitiveness.

[3] سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص 4

[4] كمال رزيق، مسدورفارس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

ثالثا: تعريف تنافسية المنظمة

تعرف تنافسية المنظمة بأنها: " تلك الجهود و الإجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية و الإنتاجية و الابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".[1]

كما تعرف على أنها: " قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار و التوسع".[2]

و تعني كذلك : " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة، و السعر المناسب، و في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".[3]

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن تنافسية المنظمة تعني: " قدرتها على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين، مما يمكنها من البقاء في السوق".

و في الأخير يمكن القول أنه من الصعب الوصول الى تعريف واضح و محدد للتنافسية، إلا أنه يمكن استخلاص ما يلي:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية؛
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

رابعا: أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية و ذلك بالاعتماد على المعيارين التاليين:

1) المعيار الموضوعي: تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:[4]

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، ولكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين. و يعد ذلك أمرا غير كافي، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .
- تنافسية المنظمة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (تكاليف البنية، نفقات البحث و التطوير، المصاريف المالية...)، فإذا فاقت هذه

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 101.
[2] فريد راغب النجار، **المنافسة و الترويج التطبيقي**، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 11.
[3] الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 12، نوفمبر 2007، ص38.
[4] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 10-11.

الأخيرة (الأعباء) الهوامش و استمر ذلك لمدة طويلة، فان ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، و لا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

2) المعيار الزمني: يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:[1]

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير انه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.
- القدرة التنافسية: تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية

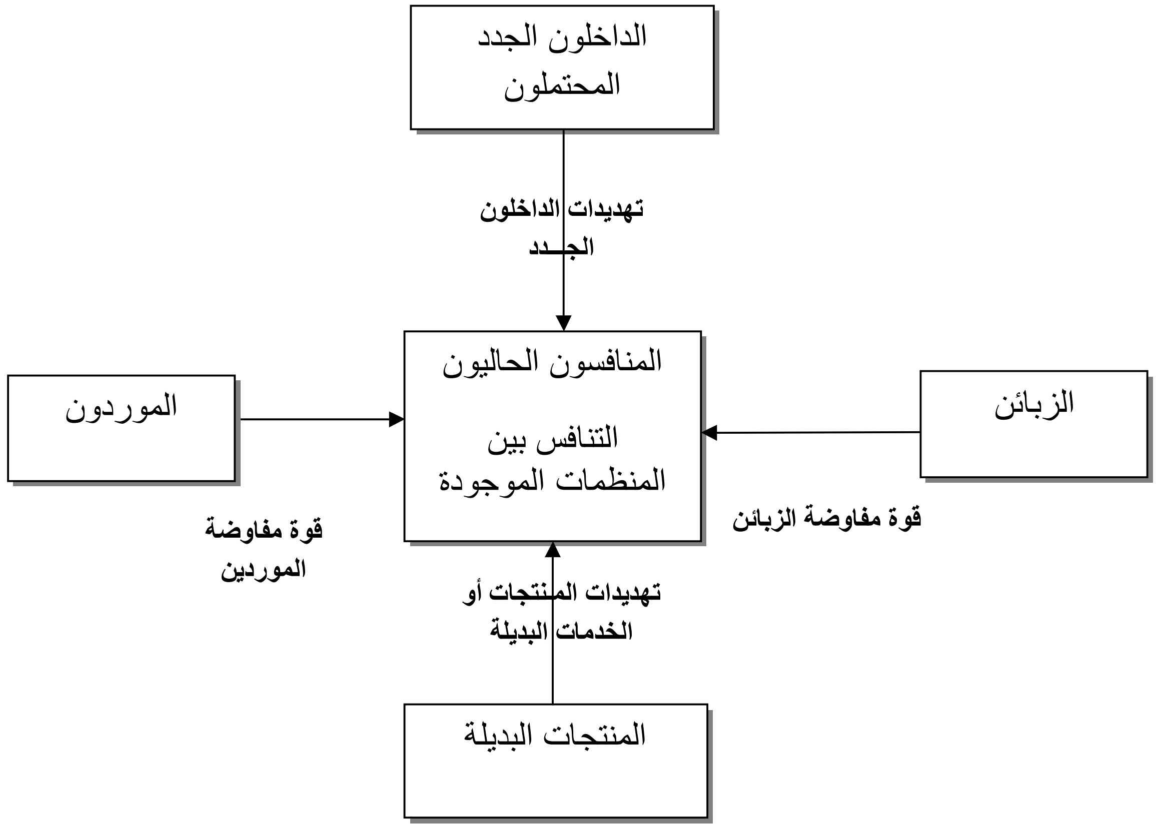
لا تعيش المنظمة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها و قدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، و هذا ما يحتم عليها دراسة و تحليل هذه البيئة للتأقلم معها. و في هذا الإطار سنتناول "نموذج بورتر" للقوى الخمس كما سنتطرق لمفهوم اليقضة و أنواعها.

أولا: نموذج (M.PORTER) للقوى الخمس

في أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، و سواء تعلق الأمر بإنتاج السلع أو الخدمات، فالمنافسة تتلخص في خمسة قوى حسب نموذج (M.PORTER) تؤثر على بيئة التنافس والموضحة في الشكل التالي:

[1] لطيب داوي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الشكل (08): نموذج القوى الخمسة لـ (M.PORTER)



المصدر: M.PORTER, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ,** Inter Editions, Paris, 1986, P 15 **.**

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المنظمات القائمة على رفع الأسعار و تحقيق الأرباح. كما أن هذا التحليل يمكن المنظمة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط و كذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع. و فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة.

1. شدة المنافسة الحالية:

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، و شدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق. و إن استخدام الاستراتيجيات و التكتيكات مثل الأسعار التنافسية، تقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، يتيح لتلك المنظمات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، و بالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أرباح عالية.[1]

[1] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 107.

و تتحدد شدة المنافسة في الصناعة بعدة عوامل من بينها:[1]

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: فاذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المنظمات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فان المنافسة تشتد و قد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.
- التميز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة و بالتالي تحقيق أرباح عالية و أ فضل من المنظمات التي لا تمتلك تميز في منتجاتها.
- الطاقة: فكثير من المنظمات تفضل استخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.
- تنوع المنافسين: و هذا التنوع من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم و شخصياتهم.

2. تهديدات الداخلون الجدد:

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم. فالداخلون الجدد إلى صناعة جذابة في نمو أو حتى إلى صناعة تتسم بالثبات يشكلون تهديدا للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة. فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون يحملون أفكارا جديدة و طاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة و قد تؤدي إلى انخفاض الربح للمنظمات الموجودة. و دخول المنافسين الجدد يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة و لا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المنظمات القائمة عاملا يحد من دخول منظمات جديدة و يعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة أقل وتميز منتجاتها ومعرفة بطبيعة تسويقها وغيرها من القضايا التي تمثل في مجملها خبرة متراكمة في قضايا التنظيم والإدارة والتكاليف والتوزيع والأسواق. وبشكل عام فان تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات أو الحواجز للدخول كبيرة.[2]

3. تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل السلع و الخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم المنظمات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية و بشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع و الخدمات البديلة تشبع نفس الحاجة بأسعار و نوعيات أفضل فإنها تصبح تهديدا لمنتجات و خدمات المنظمة. لذلك على المنظمات أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها و منتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه.[3]

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 78.
[2] وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص ص 100-101.
[3] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 73.

و محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:[1]

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار و النوعية و القدرة على الإشباع و سهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي و الاقتصادي و النفسي زادت خطورتها.
- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل و القناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية و متاحة، يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

4. قوة تفاوض الزبائن:

ويقصد بقوة تفاوض الزبائن أن هناك تهديدا مفروضا على المنظمات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات و خدمات ذات جودة عالية و أسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المنظمة، و من ناحية أخرى عندما تتسم قدرة الزبائن بالضعف يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية.[2]

و تزداد قوة الزبائن على التفاوض في الظروف التالية:[3]

- عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة، بينما العملاء قليلو العدد ولكنهم كبيرو الحجم.
- عندما تكون الكميات المشترات من قبل العملاء كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط ومساومة على تخفيض السعر.
- عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبيات بين المنظمات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح المنظمات لتخفيض الأسعار.
- عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد يتيح ذلك له الضغط على المنظمات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة.

5. قوة تفاوض الموردون:

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها كثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المنظمة. ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن المنظمة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.[4]

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 105.
[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 175.
[3] تشارلز هل؛ جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد عبد المتعال، **الادارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 2001، ص 146.
[4] جمال الدين محمد مرسي، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174.

ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية[1]:

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المنظمات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛
- إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.

وفي الأخير نخلص إلى أن الدراسة المعمقة للعوامل السالفة الذكر، تحدد ما إذا كانت الصناعة جذابة للمنظمات التي ترغب في الدخول للصناعة أم لا؟ لكون الصناعة الجذابة تتمتع بالعديد من الخصائص والتي من شانها أن تحقق المنظمات في ظلها ميزة تنافسية منها: أن تكون عوائق الدخول قوية، قوة مساومة ضعيفة للموردين والعملاء، ضعف مستوى التهديدات الخاصة بالمنتجات البديلة، منافسة ضعيفة أو متوسطة.

ثانيا: نموذج أوستن (J.E.AUSTIN) لتحليل قوى التنافس

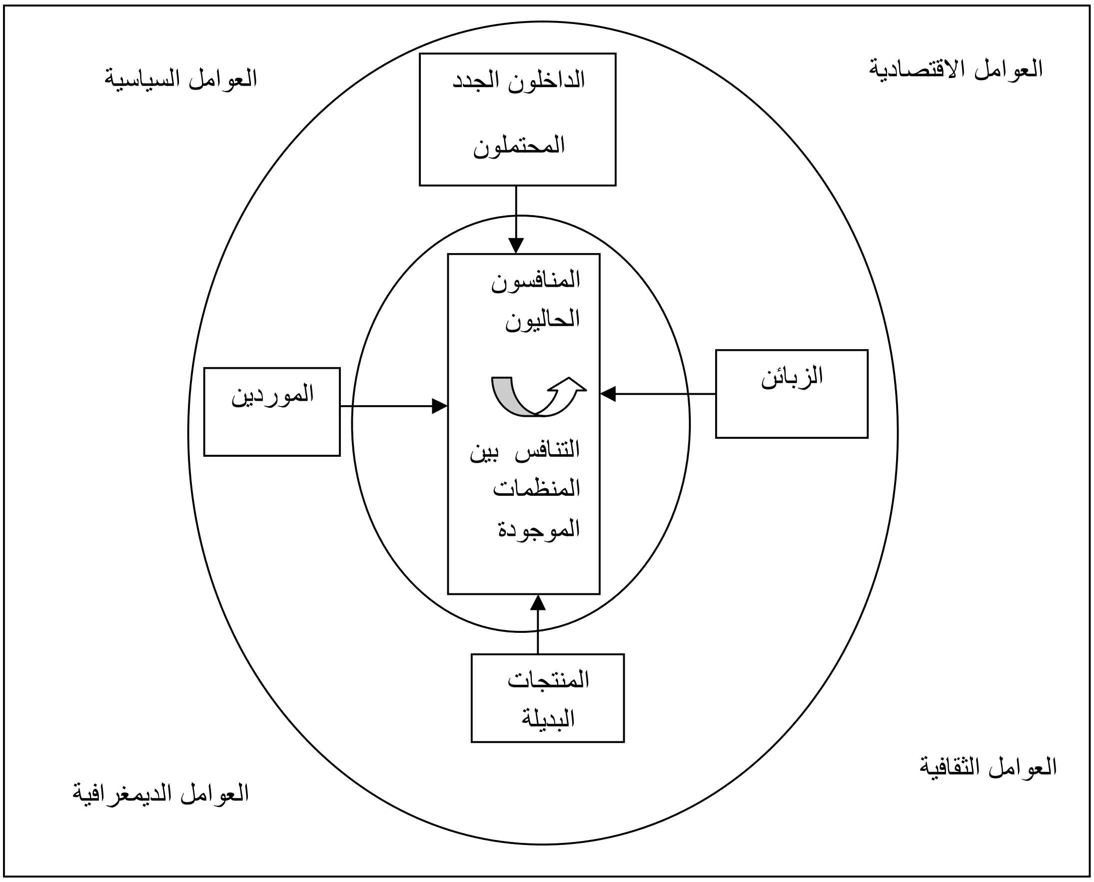
بالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج (M.PORTER) لتحليل هيكل الصناعة في البلدان المتقدمة، فان أوستن أضاف بعدين آخرين لنموذج (M.PORTER) حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، بما يكفل للمنظمات من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة.

- البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.
- البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديمغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة في هيكل الصناعة.[2]

[1] وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي، ص 101.
[2] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج أوستن (J.E.AUSTIN) لتحليل قوى التنافس



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 76.

ثالثا: أهمية اليقظة لزيادة تنافسية المنظمة

تعتبر دراسة البيئة و لا سيما التنافسية المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها لذا تظهر أهمية وضع المنظمة لنظام يقظة استراتيجي.

1) تعريف اليقظة: حظيت اليقظة كمفهوم بعدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

تعرف اليقظة على أنها:" ذلك النشاط المرتبط بالبحث معالجة و نشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين، المسيرين".[1]

[1] محمد بوتين، رتيبة حديد، **اليقضة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر، العدد10، 2004، ص 50.

كما أنها:" عملية منظمة من بحث، تحليل و انتقاد ملائم للمعلومات و التي تقدم ميزة تنافسية للمنظمة".[1]

2) أنواع اليقظة: وتتمثل فيما يلي:

❖ اليقظة التنافسية: " تعبر عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين و المحتملين، كما تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة".[2]

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافسين، قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم، وتحليلها أمر يسمح للمنظمة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين. و تتحدد المعلومات التي يتم جمعها حول المنافسين فيما يلي:[3]

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجية المنافسين؛
- الأهداف الجديد للمنافسين؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

فاليقظة التنافسية تهتم عموما بفهم كل ما له علاقة بالمنظمة و المنافسة وهذا من خلال معرفة ما يلي:

- منتجات المنظمة المنافسة: التشكيلة الكاملة، الحصص السوقية، القطاعات السوقية المغطاة.
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطوط التوزيع، الأسعار المطبقة.
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- الإنتاج :نظام الإنتاج، الموارد المستعملة ,تكلفة الإنتاج.
- البحث والتطوير :التكنولوجيات، وبارعات الاختراع المسجلة.

❖ اليقظة التكنولوجية: "تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة والوسائل المسخرة و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية ,والتي تهم المنظمة حاليا أو مستقبليا".[4]

[1] نحاسية رتيبة، **أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 67.

[2] علاوي نصيرة، **اليقضة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص 110.

[3] هواري معراج، ناصر دادي عدون، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص 59.

[4] نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

و تهدف اليقظة التكنولوجية إلى:

- جمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- تحديد التقنيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من إبداعات في السلع و الخدمات و التطور في طرق و أساليب الصنع.

❖ **اليقظة التجارية:** " هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة (موردين/ زبائن) و كذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق، فهي ترتكز بشكل خاص على الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات".[1]

و إجمالا فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي و السوق الخلفي، على حد السواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن و العمل على تلبيتها، مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المنظمة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

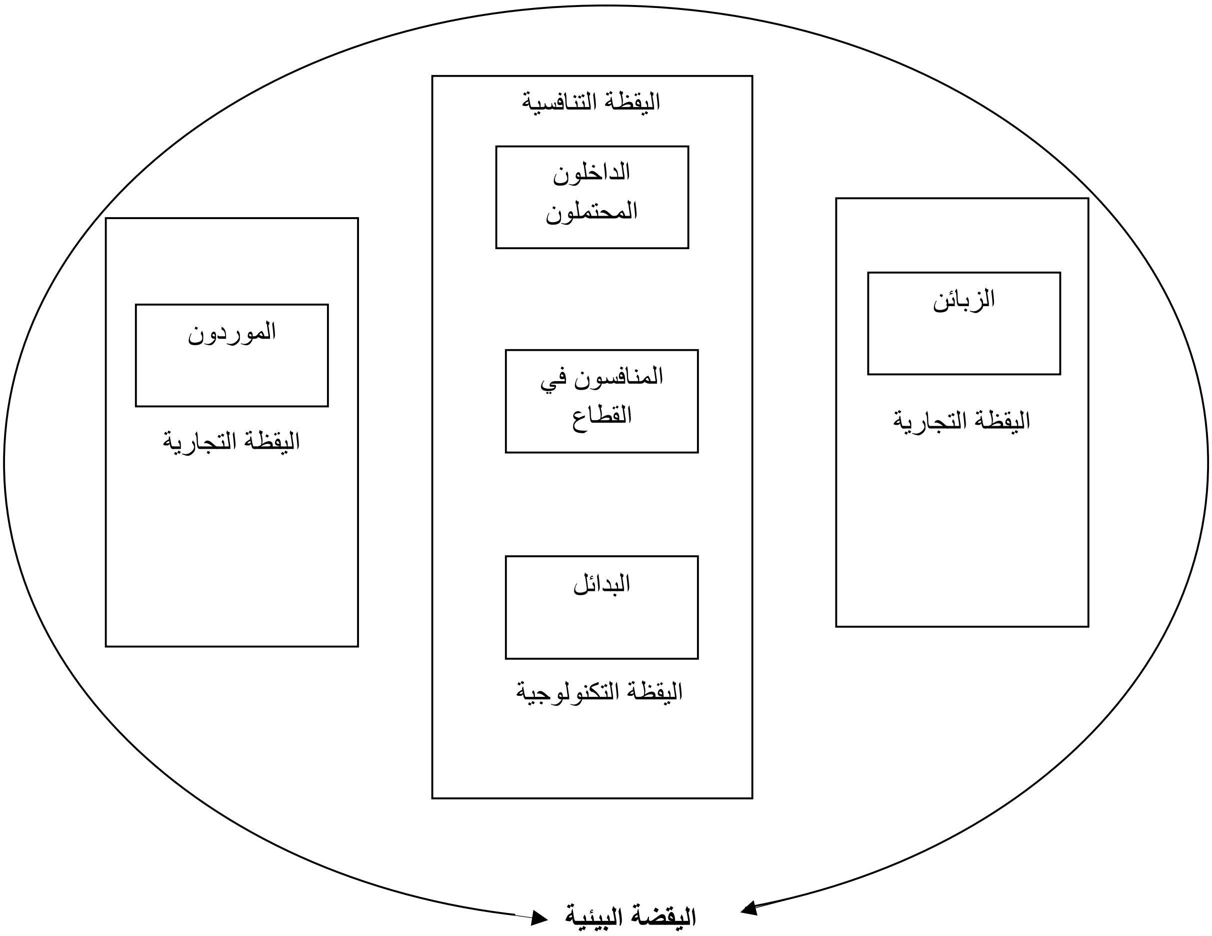
❖ **اليقظة البيئية:** " تخص كل ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة، و التي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية"[2].

---

[1] علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، 113.
[2] نحاسية رتيبة، المرجع أعلاه، ص 73.

و الشكل التالي يوضح أنواع اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية.

الشكل رقم (10): الأنواع الأربعة لليقضة مجتمعة مع نموذج (M.PORTER) للقوى الخمسة



المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تحدد الإستراتجيات العامة للتنافس الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها و ذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل، و تشتمل هذه الاستراتيجيات على ثلاثة إستراتيجيات هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز و التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولا: تعريف الاستراتيجية التنافسية

تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها:" خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".[1]

[1] فلاح حسين عدادي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 18.

كما تعرف على أنها: " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة عن المنافسين".[1]

- و فيما يخص عملية صياغة هذه الاستراتيجيات فإنها تشمل على أربعة عوامل أساسية تتمثل فيما يلي:
  - نقاط قوة و ضعف المنظمة؛
  - القيم الشخصية لمسيري المنظمة (حاجات المسيرين الرئيسة)؛
  - الفرص و التهديدات؛
  - التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

ثانيا: الأنواع الثلاثة لاستراتيجيات التنافس

قام (M.PORTER) باقتراح ثلاثة استراتيجيات للتنافس، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

نطاق التنافس	تمييز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
قطاع سوقي معين	إستراتيجية التركيز بالاعتماد على التمايز	إستراتيجية التركيز بالاعتماد على تخفيض التكاليف

Source : M. Porter, L'avantage concurrentiel : **comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, op cit, P 24.

[1] روبيرت أ. بتس ديفيدلي، ترجمة الحكيم الخزامي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 8.

1) إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعرف على أنها:" إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة و موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، و ملاحظة مستمرة و محكمة للتكلفة بغرض خفضها و رقابة صارمة على التكلفة و هامش الربح".[1]

❖ هناك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية القيادة في التكلفة، وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس أهمها:[2]

➢ المنافسين: المنظمة المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

➢ المشترين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

➢ الموردين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة إذا استطاعت تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

➢ المنافسين المحتملين: المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من أي منافس جديد.

➢ المنتجات البديلة: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها بمنافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

❖ و حتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المنظمة لإستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب ذلك توفر جملة من الشروط هي:[3]

➢ وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين؛

➢ نمطية السلع المقدمة للمستهلكين؛

➢ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

➢ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين؛

➢ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجدوها إطلاقا بالنسبة للمشترين.

---

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 176.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 166-168.

[3] شارلز هيل ، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 308.

❖ كما أن هناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين تتمثل فيما يلي:[1]

- وفورات اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- وفورت منحى التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة؛
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة.

❖ ومع ذلك فهناك بعض العيوب لإستراتيجية القيادة في التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إلغاء ميزة التكلفة الأقل للمنظمة من بينها:[2]

- تقوم الشركات المنافسة لرائد التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في القطاع؛
- قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة؛
- تنطوي إستراتيجية القيادة في التكلفة على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

2) إستراتيجية التمايز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث تعرف إستراتيجية التمايز بأنها:" قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمايز بخصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم، صورة العلامة ...الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمايز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم".[3]

❖ و هناك عدة نواحي للتمايز منها:

- التمايز على أساس التفوق التقني؛
- التمايز على أساس الجودة؛
- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص117.
[2] كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2004، ص 162.
[3] المرجع نفسه، ص 163.

- التمايز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع.
- ❖ كما أن إستراتيجية التمايز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها[1]:
- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف و الفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين؛
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم و جود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمايز.
- ❖ فتبني هذه الإستراتيجية من طرف المنظمة يسمح بمقاومة المنافسة فهي تساعد على:
- تجنب المنافسة: عندما يستهدف التميز قطاعات سوق معينة، ونتكلم هنا عن إستراتيجية التركيز على شريحة معينة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، و بالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يحتم عليهم إجراء استثمارات باهظة في التميز .
- تسمح إستراتيجية التميز للمنظمة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين و الزبائن: إذ أن جودة المنتجات و الخدمات تسمح للمنظمة بالتصدي للموردين لأنها تقوي قوة التفاوض مع الزبون.
- ❖ ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية التمايز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة المنظمة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز.

وأيضا هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه المنظمة المتميزة، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تمايز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التمايز[2]

3) إستراتيجية التركيز:

تعرف على أنها:" إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل".[3]

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 119.
[2] وليد الهلالي، الأسس العام لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، فرع الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008-2009، ص 59.
[3] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

و هناك نوعين من التركيز:[1]

- التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية فان المنظمة تسعى الى تحقيق في ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- التركيز مع التمايز:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج وموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة أو وحدة الأعمال تسمى بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات.

- و تتمكن المنظمة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح في الحالات التالية:[2]

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو و الربحية؛
- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

- تتمثل المزايا المحققة للمنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز فيما يلي:

- رفع القدرة التفاوضية للمنظمة بالنسبة للمشترين نظرا لتوفيرها منتوج لا توفره المنظمات الأخرى؛
- القدرة على رفع ولاء العملاء وتقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة.

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 257-258.
[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 121.

المبحث الثاني: مفاهيم و أساسيات حول الميزة التنافسية

تجتهد المنظمة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، و لن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم. لذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة. و عليه سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها ثم التطرق الى مصادرها و أخيرا محدداتها و معايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، و عليه سوف يتم استعراض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية و التطرق إلى تعريف سلسلة القيمة.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

يرى (M.PORTER) بان الميزة التنافسية: " تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية". حيث تعرف الميزة التنافسية على أنها:" ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".[1]

و تعرف كذلك بأنها: "كل ما تختص به المنظمة دون غيرها و بما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".[2]

كما أنه لابد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:[3]

[1] نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، 1998،ص 37.
[2] طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص 190.
[3] عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

- القيمة المدركة لدى العميل: حيث يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل المنظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها؛
- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز، الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".

و تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات من خلال الجوانب التالية:[1]

- تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء و باقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل؛
- لكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة و قدراتها و جداراتها لذلك فإنها تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:[2]

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس؛
- الإستمرارية، بمعنى إمكانية إستمرارها خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها؛
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرتبط بالآخر.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 309.

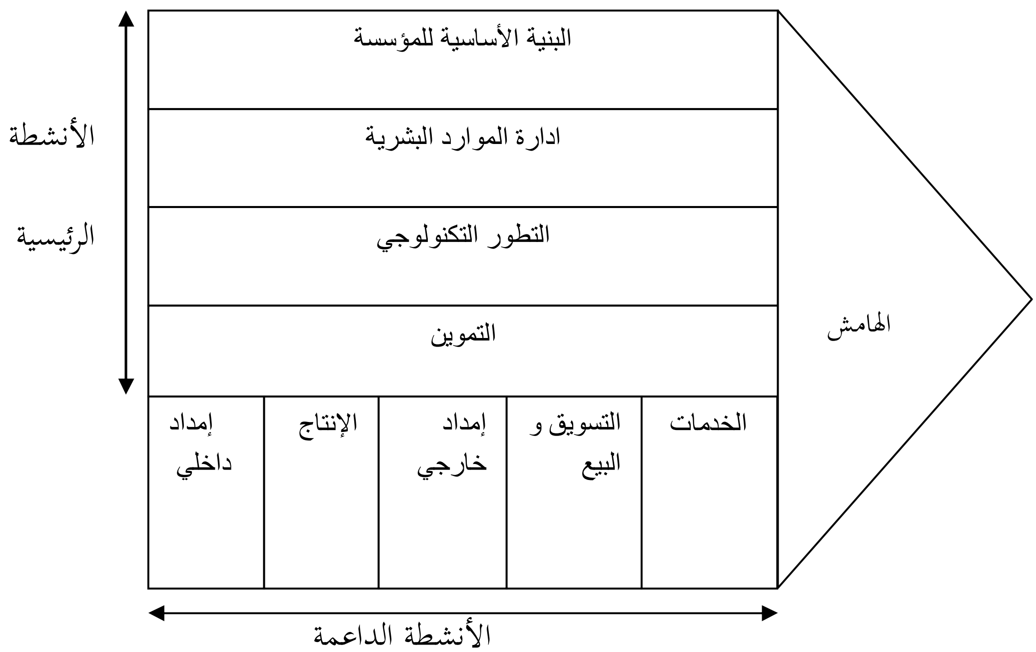
[2] سمية بوروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011 ، ص 167.

ثانيا: سلسلة اللقيمة

يعتبر مايكل بوتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة ويمكن تعريفها على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، و يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المنظمة على منافسيها".[1]

حيث يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المنظمة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، والتي يمكن تصنيفها إلى أنشطة أولية و أخرى داعمة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (12) : سلسلة القيمة حسب (M.PORTER)



Source : M. Porter, **L' avantage concurrentiel des nations ,**dunod ,paris,2000,p53 .

- الأنشطة الأولية: ترتبط بالإنتاج الفعلي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها للمنظمة و تسليمها و تسويقها للمشتري وكذا خدمات ما بعد البيع، و هي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة لإنتاج و توصيل السلعة أو الخدمة إلى العميل.[2]

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88.
[2] روبيرت أ. بتس ديفيدلي، ترجمة الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

وتتضمن هذه الأنشطة كل من:[1]

- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.
- الإنتاج (العمليات): وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات.
- الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبيات.
- التسويق و المبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، و الترويج، و رجال البيع، اختيار المنفذ و العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
- الخدمة: وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، و تشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

➢ الأنشطة الداعمة: وهي التي تزود الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث. و تتضمن هذه الأنشطة كل من:[2]

- البنية الأساسية للمنظمة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، و كل الأنشطة المساعدة و الأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
- إدارة الموارد البشرية : تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب ونظام التعويض والمكافآت.
- التنمية التكنولوجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات و تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، و تشمل المعرفة الفنية و الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.
- الشراء: تتعلق بالأنشطة التي تعمل و تساعد المنظمة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمنظمة. و بهذا فهي تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المنظمة.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره، ص 319.

[2] نبيل خليل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

صنف **(M.PORTER)** الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المنظمة من خلالهما في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، و يتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل: نقول عن منظمة ما أنّها تحوز على ميزة التّكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس. و تعني كذلك قدرة المنظمة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر. وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية و النفقات الإدارية.[1]

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:[2]

- مراقبة الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف نشاط تسويقي، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى؛
- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قِبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بتحسين التّعلّم وتحديد أهدافه. من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط: تُحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى.
- مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أن الامتيازات في التكاليف الممنوحة تختلف، فعادة ما تستفيد المنظمات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون الانتظار أفضل.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل؛
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛

[1] زروخي فيروز، سكر كنزة، الملتقى الدولي، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ص 14.
[2] علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 109.

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2. **ميزة التميز**: هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة و فريدة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج و خدمات ما بعد البيع و الضمانات المقدمة. [1]

و تستند الحيازة على ميزة التميز إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي:[2]

- الإجراءات التقديرية :تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المنظمة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة؛
- الروابط: تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛
- التموضع: تحوز المنظمة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- التعلم و أثار نشره: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة و التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الأفراد؛
- الإدماج: حيث أن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛
- الحجم: والذي قد يتناسب إيجابًا أو سلبًا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- الرزمانة: إذ تحوز المنظمة على ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورًا.

---
[1] زروخي فيروز، سكر كنزة، المرجع أعلاه، ص 15.
[2] وليد الهلالي، مرجع سبق ذكره ،،ص ص 29-30.

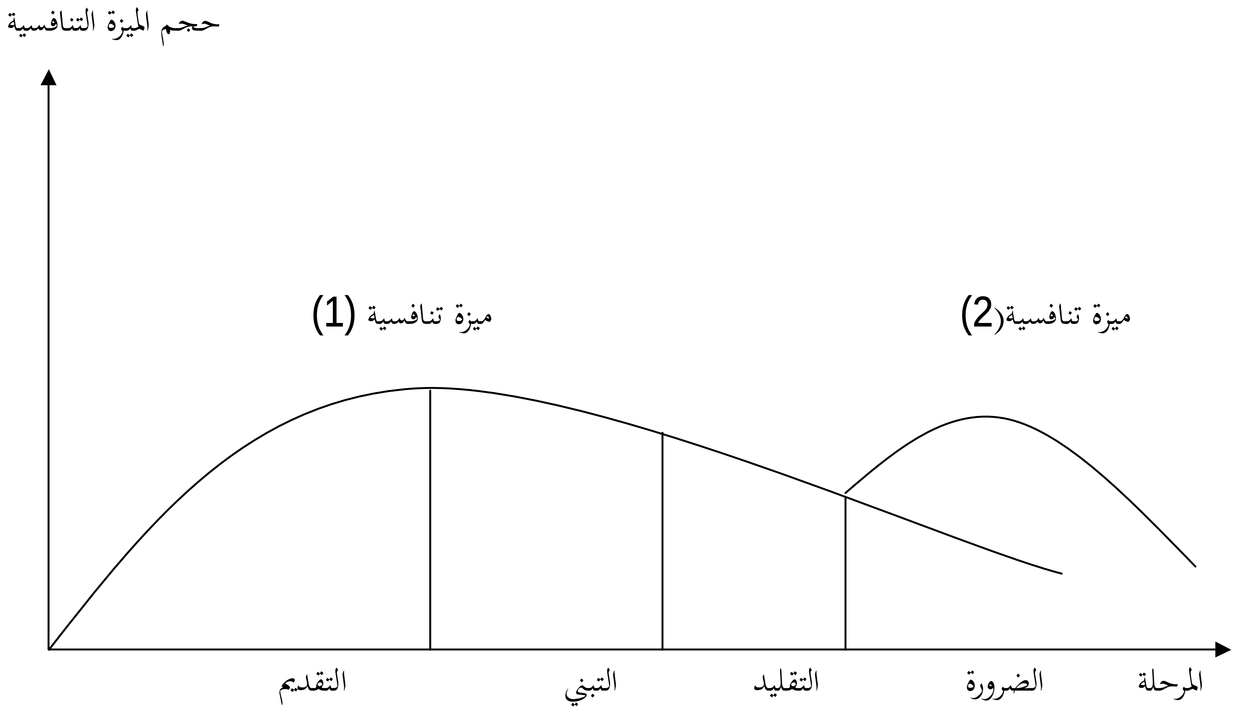
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقا لبعدين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى إمكانية المنظمة على مواجهة المنافسين، أو الصمود و البقاء محتكرة لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة.

أولا: محددات الميزة التنافسية

1) حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها. و من هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال في المنتج.[1] كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(13): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

و يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في:[2]

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا، من خلال الأدوات

---

[1] عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حو المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 09-10 نوفمبر 2010 ص 5.

[2] رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 52.

التسويقية و خاصة الترويج، و من هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة و استخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين.

- مرحلة التبني: تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية، و مدى تأثيرها على المستهلك و على حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، و هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار و الثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.
- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر الحاجة الى تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2) نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر عن درجة توسع نشاطات و عمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، و ذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة الوصول إليها.[1]

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:[2]

- نطاق القطاع السوقي: و الذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.
- النطاق الرأسي(التكامل الرأسي): يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا و خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.
- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، و يسمح هذا البعد للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذ تقدم منتجاتها و خدماتها في مختلف أنحاء العالم.

[1] عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 7.
[2] سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط مختلفة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المنظمة.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1) مصدر الميزة: يمكن التمييز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية.

2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

3) درجة تحسين، تطوير و التجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة و تهيئة القدرات و الإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي و تدعم بها هذه المزايا و تجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

أولا: الموارد

الموارد هي: " الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال".[1]

[1] زروخي فيروز، سكر كنزة،مرجع سبق ذكره، ص 16.

و يكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص و الصفات:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛
- أن يتصف المورد بالندرة و يأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته؛
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا ؛
- أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية و إدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.

و يمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

1) الموارد الملموسة: و تشمل الموارد المادية التالية:[1]

- المواد الأولية: تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها و أن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها و مواعيد تسليمها؛
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، و ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها و تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة؛
- الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

2) الموارد غير الملموسة: يمكن أن تشمل ما يلي: [2]

- الجودة: تشير الجودة إلى قدرة المنتج و/أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته. حيث تعد عاملا أساسيا في خلق و تعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى إلى تحقيقها.
- التكنولوجيا: يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

---

[1] عما بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص 48، 49.

[2] الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 263.

و تصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد التكنولوجيا الأساسية و هي متاحة في السوق و تعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين و هي ليست مصدرا لأي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة و التي هي في مرحلة الانطلاق و تعمل المنظمة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، مجال و طرق الاستخدام.
- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث و التطوير، و يجب على المنظمة أن تكون المنظمة مؤهلة للحصول عليها و أن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية. كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية.
- معرفة كيفية العمل: تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. و تستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة.

ثانيا: الكفاءات

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، و العمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، و تراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة. و تنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

- الكفاءات الفردية : تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية و التجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.
- الكفاءات الجماعية: و هي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمات لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح باكتساب قدرات تنافسية متميزة، ومن خلال هذا سيتم توضيح أهمية المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و كذلك أثر إدارة المعرفة على القوى التنافسية و أخيرا التطرق إلى أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات.

المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

على اعتبا ر أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المنظمة، فان الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، و هذا لتوفر فرص للمنظمات المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الموارد غير الملموسة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمعارف الموجودة، و التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها و المحافظة عليها.

-تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويرجع ذلك للأسباب التالية:[1]

- المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المنظمة و فعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة؛
- الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي؛
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة مابين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة؛
- التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة؛

من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة، وكفؤة. حيث أن المنظمات أصبحت أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، لذا

تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسيره بفاعلية.

[1] فريد كولتر، مرجع سبق ذكره، ص 271.

- و بناء على ذلك تظهر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها و المتمثلة فيما يلي:[1]

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة إمكانية تفعيل ميزتها التنافسية، بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- تهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
- تساعد إدارة المنظمة على تغيير إطارها الفكري، و تحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- توفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛
- تساعد المنظمة في استعداد توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.

[1] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس "لمايكل بورتر "حيث أن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات و معرفة جيدة لحاجات المستهلكين. و يتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال ما يلي:[1]

1) أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وان المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فان مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا. ولتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المنظمات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

2) أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الإحلال محل منتجات هذه المنظمات. لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه.

3) أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين، وعدم توافر البدائل، وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مدخلات السلعة. و قد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

القوى العاملة، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات ما الموردين و أسعارهم و خدماتهم، و اعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

4) أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات، لذلك و من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة و ذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، و هي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين و تكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ضمن إطار إدارة المعرفة فان الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة. حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية و واقعية للسوق و التغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات و خدمات المنظمة، فان التغيرات يمكن رصدها و بشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون. و على هذا الأساس فان المنظمات تسعى إلى القيام بما يلي:[1]

- تكوين رأس المال الزبوني: حيث أن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسين استجابتها من أجل إشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري إلى زبون ذو ولاء، مما يرجح الشراء من المنظمة على حساب المنظمات المنافسة.
- خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى ذلك الى خفض فترة الاتصالات و التفاوض على السلعة و المواد و المواصفات و السعر و غيرها، و هذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر و واضح على خفض وقت و تكلفة الصفقة.
- زيادة منافع الزبون: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوي عن ما يعانيه من مشاكل مع منتجات المنظمة و المقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابا على تحسين الخصائص و المنافع التي تقدمها المنظمة.
- التعامل بخصوصية مع الزبون: فمعرفة ظروف و حاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح و بخصوصية مع الزبون، فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المنظمة معه بشكل جيد، فان هذا سوف ينعكس على نظرته الجيدة إلى ما تقدمه.

[1] بوسهوة نذير، مرجع سبق ذكره، ص 102.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات

تؤثر المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمات و فاعلية أنشطتها، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد بعد أن تجلى تأثيرها في أبعاد مختلفة تتمثل فيما يلي:[1]

1) أثر إدارة المعرفة على أداء و تعلم العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا، أما الطريقة الثانية فان إدارة المعرفة تجعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم. و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال. وعموما فان إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية، وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛
- دعم و زيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة؛
- زيادة الربح و العائد.

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم و الانطلاق في حقولهم و تخصصاتهم المختلفة. و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة و دمج المعرفة و جعلهم متفاعلين اجتماعيا و متشاركين في التطبيقات، و في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الأخر، فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة من خلال عملها اليومي و مواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم و قدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر تعاملا و استجابة للتغيرات المفاجئة. و هنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

كما أن هناك فوائد لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين و من أهمها:

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

---
[1] علي عبد الستار ، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص 276.

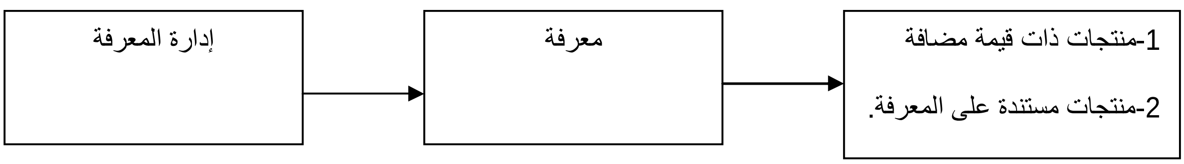
فهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي و زيادة الفوائد للمنظمة و ذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم المعرفية. بالإضافة إلى ذلك تساعد إدارة المعرفة العاملين في التصدي للمشاكل التي قد تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا و تم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوما لأداء أفضل، وذلك يرجع إلى زيادة العاملين لمعارفهم و تعزيز و تطوير خبراتهم المعرفية.

كما أن مساهمة إدارة المعرفة في إدخال العاملين في برامج التدريب و التطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم و تعظيم أداءهم، إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

2) أثر إدارة المعرفة على العمليات: تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الأساسية مثل الإنتاج و التسويق و الأفراد و المالية، إضافة إلى الأنشطة المساعدة مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات ، البحث و التطوير، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أصبح الآن واحدا من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تتحصل عليها من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد و تختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك و التداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المنظمة و درجة الإبداع و الابتكار في العمليات الإنتاجية.

3) أثر إدارة المعرفة على المخرجات: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذا في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة و المنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة ما يبينه الشكل الأتي:

الشكل رقم (14): أثر إدارة المعرفة على المخرجات النهائية



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسن المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. و تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المنظمات الاستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى.

4) أثر إدارة المعرفة على الإستثمار في الموارد المعرفية: كما أن إدارة المعرفة تساهم و بشكل فعال في تطوير و تحسين نوعية المنتجات النهائية للمنظمة التي تقدمه للمستهلك و لكن في نفس الوقت القدرات المعرفية التي تمتلكها المنظمة تدفعها دائما إلى البحث عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد و الأرباح التي تهدف لها المنظمة. لهذا يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة قد تتواءم مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة، وخاصة في مجال مبدأ تعظيم العوائد و تدنية التكاليف.

المطلب الرابع: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة

تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بجملة من الخصائص أهمها:[1]

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها. في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛
- حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المنظمة؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية،
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم الأداء؛
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الإبتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل و تحديثه؛
- ضمن نظام تسيير المعرفة يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمنظمة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المالية والمادية

[1] سملال يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 183.

الثروة الحقيقية للمنظمة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الانتاجية و التسويقية)؛

- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير؛
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة؛
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بناءا على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانيات المتاحة،كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛
- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، كفاءات عمليات تبادل و تداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، و اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمنظمة واستثمارها واعتبارها مصدراً متميزا للقيمة المضافة؛
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية؛
- جعل المعرفة مؤشر على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة و تمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير؛
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

ويوضح الجدول التالي المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي:

جدول رقم 05: المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	-على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	- على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	- على أساس التجربة والخطأ	- على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	- هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	- هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	- بناء القدرات و الأصول المادية للمنظمة	- بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	- على أساس المهارات و القدرات العلمية	- على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	- مظهره التراكم الرأسمالي	- مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	- الموقع التنظيمي	- المعرفة
أصحاب السلطة	- شاغلي المناصب العليا	- أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	- المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	- مصادر و استخدامات المعرفة
العاملين	- هم ذوي القدرات و المهارات العلمية.	- هم من ذوي المعرفة.
القيمة المضافة	- مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	- مصدرها الأنشطة المعرفية.
بناء القدرات التنافسية	- على اساس تخفيض التكاليف.	- على اساس الابتكارات

المصدر: سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 184.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية ترتكز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتمييز منتجات المنظمة، حسب الظروف التي تواجهها المنظمة. و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر، و تشكل إدارة المعرفة أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المنظمة، تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

كما أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية التي تساعدها في كسب ونقل المعرفة اضافة الى تمكينها من معرفة قوى التنافس واستغلالها. وبالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمنظمة.

الفصل الثالث:

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

(دراسة حالة الوحدة العملياتية بالبويرة)

تمهيد:

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الإعتماد على الجانب النظري فقط، بل لا بد من الاهتمام بالجانب التطبيقي، حتى نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا و ما هو موجود واقعيا، و هذا فيما يخص موضوع بحثنا و المتمثل في " إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

و قد اخترنا معالجة موضوع بحثنا هذا في إحدى المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات الجزائرية و بالتحديد في **"الوحدة العملياتية للاتصالات بالبويرة"**، و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر و قطاع الإتصالات في الجزائر؛**
- **المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية للإتصالات بالبويرة؛**
- **المبحث الثالث: دعائم إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر.**

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر و قطاع الاتصالات في الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا و نموا في قطاع الاتصالات، و تبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد و تنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية. وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، و خدماتها، ثم نحاول تحليل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر[1]

قامت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات نتيجة التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000م، و بمقتضى هذا القانون تم فصل نشاطي البريد و المواصلات وإنشاء مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، اذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة، كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ARPT[*]

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات مؤسسة عمومية، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر بـ 50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 18083B02 يوم 11ماي2002م.يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة.

[1] www.at.dz, 03-02-2013, 12 h : 37. الصفحة الرئيسية
[*] ARPT : Autorité de régulation de la poste et de la télécommunication.

ثانيا: أهدافها و نشاطاتها

➢ **أهدافها:**

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها و هي الجودة، الفعالية و نوعية المنتجات. لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء التقني و الاقتصادي و الاجتماعي التنافسي، و ذلك من خلال ما يلي:

- زيادة العرض من المنتجات الهاتفية و تسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء؛
- تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة المنتجات المقدمة؛
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- تطوير منتجات جديدة للعملاء؛
- تقديم الخدمات المساعدة؛
- ضمان التكيف و المرونة في سوق الاتصالات.

➢ **نشاطاتها**

أما نشاطات المجمع فهي تتمحور حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير و استمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات و هي:

➢ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف النقال، حيث تعتبر "موبيليس" أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكدا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

➢ اتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب": هو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجية الانترنيت أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنيت ذو السرعة الفائقة. حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانت بمقرات الربط بالإنترنيت عن طريق شبكة "جواب".

- اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة بتكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

ثالثا: هياكلها

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و13 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم ،وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة و قسنطينة بمجموع 51 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية. [1]

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة و مختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي و المنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، و فيما يلي عرض لهذه الخدمات:

- خدمات الهاتف الثابت: التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني، و تتمثل خدماتها فيما يلي:[2]

✓ اعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشترك في حالة المكالمة (النداء) إخباره بأن هناك مشترك اخر يحاول الاتصال به و ذلك بإشارة سمعية.(أنظر الملحق رقم 01)

فالمشترك يستطيع أن:

_ لا يبالي أو يترك النداء الجديد؛

_ يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد؛

_ يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

✓ النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته أوتوماتيكيا دون تشكيله، و ذلك عند رفع السماعة فبعد مرور خمسة ثوان يتم تشكيل هذا الرقم (أنظر الملحق رقم 01)، هذه الخدمة موجهة الى:

_ الأطفال الصغار؛

_ العملاء المعاقين و ضعاف البصر؛

_ العملاء المسنين.

[1] نفس المرجع السابق، تاريخ الاطلاع 25-02- 2013 .
[2] أنظر الملحق رقم (1).

- ✓ خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات تنبيه ويمكنه أن يلغي أحد أو كل النداءات المبرمجة، و تسمح هذه الخدمة بتذكيره و تنبيه لمواعده المهمة (أنظر الملحق رقم 02).
- ✓ المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما، وبفضل هذه الخدمة يمكن اجراء اجتماعات بعيدة المدى (أنظر الملحق رقم 02).
- ✓ تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل النداءات التي تأتيه الى رقم اخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة (أنظر الملحق رقم 03).
- ✓ ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة تصل الى 10أرقام برقم واحد (أنظر الملحق رقم 03).
- ✓ اظهار رقم المتصل: هذه الخدمة تسمح بالكشف عن رقم المتصل.
- ✓ اقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح بأن يتحكم أو يحرر استعمال دولي 00 و ذلك من جهازه، و التحرير يتم عن طريق ادخال الرقم السري يتم الحصول عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.
- ✓ الفاتورة المفصلة: تسمح للمشترك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة. كما يمكن الاطلاع على فاتورة الهاتف عبر الاتصال بالرقم 1544 من أي هاتف ثابت كما توفر المؤسسة مركزا للاستعلامات عن الطريق التشكيل المجاني من أي هاتف ثابت للرقم 100 بالنسبة للعملاء الأفراد، و الرقم 101 بالنسبة للمؤسسات الكبرى و الرقم 102 للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- ➢ خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي WLL: توفر اتصالات الجزائر اليوم تقنية (WLL(Wireless Local Loopنظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط و استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية، على مستوى المناطق الحضرية و الريفية تسمح بتحقيق الاتصالات بين المشتركين. و من بين خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL ما يلي:
  - سرعة وسهولة الاتصال؛
  - سهولة الصيانة خاصة في موسم الشتاء، لأنه لا يحتوي على الخيوط و لا على الأعمدة؛
  - سرعة كبيرة في التدخل لإصلاح الأعطاب؛
  - مكالمات مؤمنة؛
  - جودة المنتجات مضمونة؛
  - تكنولوجيا متطورة.

- خدمات الهاتف النقال: اتصالات الجزائر "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختص في مجال الهاتف النقال، كما أن خدماته تتنوع في هذا المجال من بينها:

_ عرض 061؛

_ موبي كونترول؛

_ كوسطو، موبيليس كارت، موبي +، موبي كوناكت، و كذا خدمات التعبئة الالكترونية "أرسلي" "موبي رسيمو".

- خدمة الانترنيت: اتصالات الجزائر جواب "Djaweb " فرع مجمع اتصالات الجزائر، مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون _ الجزائر. مهته هي وضع خبراته و قدراته في خدمة الابتكار و التجديد و العمل على تطوير المنتجات المتعلقة بالمؤسسة و مسايرة حاجات العملاء و ذلك بالعمل على تقديم منتجات حديثة و عالية الجودة، تسمح باستغلال شبكة الانترنيت.

حيث يعمل فرع "جواب" لمؤسسة اتصالات الجزائر على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي؛

- التشجيع على استعمال منتج الانترنيت في لجزائر و رفع عدد عملائها، و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الاشتراك و السماح لأكبر عدد ممكن منهم من الابحار في تكنولوجيا الانترنيت؛

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنيت و تسويقها مثل" محاضرات الفيديو"، "الصوت و الصورة"، "الانترنيت في الهاتف النقال"...الخ.

- ضمان تكون عالي للعمال في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عاملة، و في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و كذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

- المنتجات الساتلية(Revsat): تعتبر هذه التكنولوجيا النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية، توفر الحلول التقنية و القدرة على توفير التعليم و المرافق و المعدات و صيانتها و تقديم الدعم للمؤسسات في تطوير شبكاتها. حيث تسمح بالحصول على الخدمات التالية:

- الهاتف و الفاكس؛
- انترنيت فائقة السرعة؛
- نقل البيانات؛
- عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو عن بعد.

- بطاقة أمال: هي وسيلة اتصال بأي متعامل ثابت أو نقال، وطني أو دولي من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر. و يختلف سعر البطاقة من واحدة لأخرى منها بطاقات 50دج، 100دج و 200دج.

المطلب الثالث: تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر

منذ صدور القانون 03_2000 و تطبيقا لمختلف نصوصه، عرف سوق الاتصالات نموا معتبرا ترجمه معدل الزيادة في الولوج الذي شمل مختلف قطاعات السوق: الهاتف الثابت، الانترنيت، و الهاتف النقال.

فبعد منح الرخصة الأولى للمتعامل الوطني "اتصالات الجزائر" بموجب القانون السابق الذكر و الذي تضمن فصل قطاع البريد و المواصلات، عرف قطاع الاتصالات في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي إلى سوق الهاتف النقال "أوراسكوم للاتصالات" تحت اسمه التجاري "Djezzy" و الذي أعلن عنه في ندوة صحفية بتاريخ 2001/07/11، أما الاستغلال الفعلي للشبكة فقد كان لأول مرة في 2002/02/15.

و بعد هذا التاريخ كان الظهور لثاني متعامل للهاتف النقال في السوق الجزائري كفرع للمتعامل الوطني اتصالات الجزائر تحت اسمه التجاري "Mobilis"، و ذلك بتاريخ 2003/08/03.

ثم ظهر المتعامل الثالث للهاتف النقال في الجزائر كفرع من الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، تحت اسمه التجاري "Ndjema"، و قام بالاستغلال الفعلي للشبكة لأول مرة في 2004/08/25.

أولا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

لمعرفة مدى تطور قطاع الاتصال في الجزائر اعتمدنا على التقارير الفصلية لسلطة ضبط البريد و المواصلات، المنشورة عبر موقعها الالكتروني www.arpt.dz.

- **مؤشرات سوق الاتصالات في الجزائر**:

عرف سوق الاتصالات في الجزائر نموا ملحوظا تمحور أساسا في ارتفاع عدد متعاملي الهاتف الثابت و النقال الذي فاق 35,7 مليون مشترك سنة 2010 لينتقل إلى 38,67 مليون مشترك سنة 2011 بنسبة نمو قدرت ب 8,31 %.

و ارتفعت حضيرة المشتركين ليبلغ معدل النفاذ 96,5 % سنة 2011. كما بلغ عدد الدقائق المستهلكة بين مشتركي الهاتف الثابت و النقال 68,3 مليار دقيقة سنة 2010 لينتقل الى 85,1 مليار دقيقة سنة 2011 بنسبة نمو قدر25%.[1]

- **تطور حضيرة مشتركي الهاتف الثابت و النقال في سوق الاتصالات الجزائرية:**

[1] التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 25.

- **عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال في السوق الجزائري:**

يمكن توضيح تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال في الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال

حضيرة المشتركين	2010	2011
مشتركي الهاتف النقال	32780165	35615926
مشتركي الهاتف الثابت	2922731	3059336
المجموع	35702896	38675262

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 27.

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال و الذي بلغ 38,7 مليون مشترك سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 و التي بلغ عدد المشتركين فيها 35,7 مليون مشترك. حيث بلغ عدد مشتركي الهاتف النقال 35,61 مليون مشترك سنة 2011، في حين بلغ عدد مشتركي الهاتف الثابت 3,05 مليون مشترك فقط خلال نفس السنة، و هذا ما يدل على أن عدد مشتركي الهاتف النقال فاق 10 أضعاف مشتركي الهاتف الثابت.

- **تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة في السوق الجزائري:**

يمكن توضيح تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة في سوق الاتصالات الجزائرية من سنة 2002 الى سنة 2011 من خلال الجدول التالي:

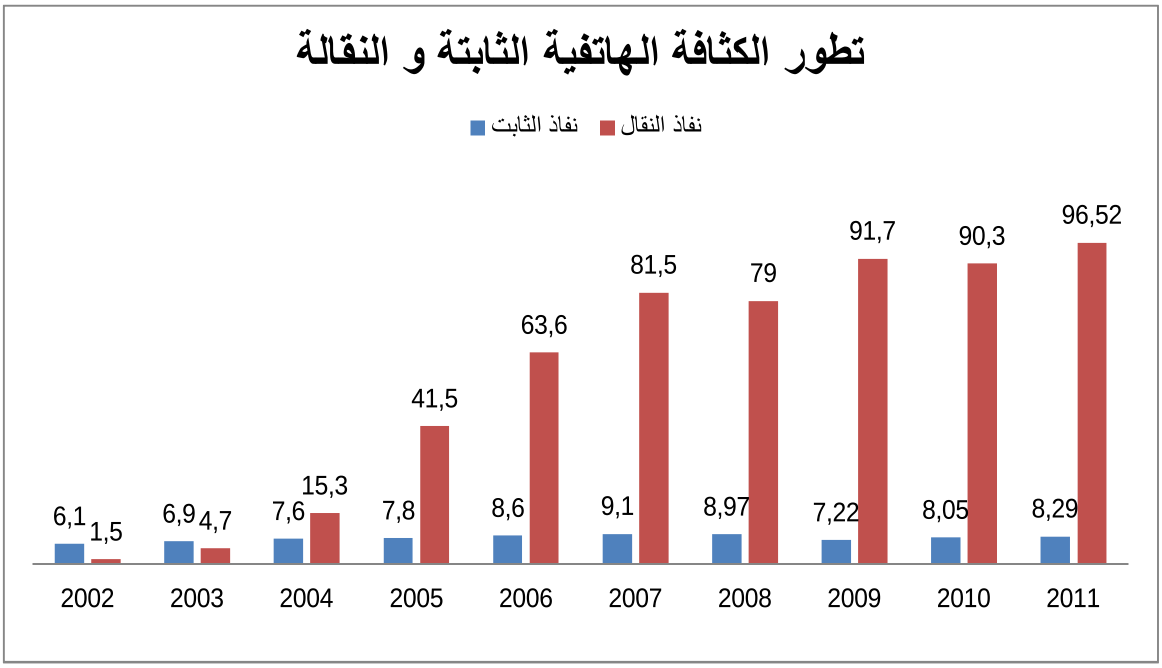
الجدول رقم (07): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة

السنوات / النفاذ	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
نفاذ الثابت	%6,1	%6,9	%7,6	%7,8	%8,6	%9,1	%8,97	%7,22	%8,05	%8,29
نفاذ النقال	%1,5	%4,7	%15,3	%41,5	%63,6	%81,5	%79,0	%91,7	%90,3	%96,52
النفاذ الإجمالي	%7,6	%11,6	%22,9	%49,3	%72,2	%90,6	%87,97	%98,92	%98,36	%104,81

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 28.

و بإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 28.

تمثل الكثافة الهاتفية عدد المشتركين لكل 100 نسمة، و التي قدرت في سوق الاتصالات الجزائرية سنة 2011 ب 104,81%، أي ما يعادل 105 مشترك في الهاتف الثابت و النقال لكل 100 نسمة،97 مشترك في الهاتف النقال يقابله 8 مشتركين فقط في الهاتف الثابت.

وبلغ معدل الزيادة في نفاذ الهاتف النقال 95,02 % خلال الفترة الممتدة من 2002 الى 2011، قابله معدل زيادة لم يتجاوز 7% بالنسبة لنفاذ الهاتف الثابت. و يرجع هذا الاستقرار في معدل نفاذ الهاتف الثابت كنتيجة مباشرة لفتح سوق الاتصالات الجزائرية على المنافسة الأجنبية، و وجود أكثر من متعامل للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائرية. و أصبح الهاتف النقال يشكل تهديدا مباشرا للهاتف الثابت، نتيجة للمزايا المتعددة و الاضافية التي يقدمها، اضافة الى تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال و ترسخها في أذهان الجزائريين.

وعرف سوق الهاتف النقال الجزائري نموا ملحوظا خاصة بعد دخول المتعامل الثالث للهاتف النقال "نجمة" إلى السوق الجزائرية سنة 2004، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاثة "جازي"، "نجمة" و "موبيليس" على تقديم خدمات منافسة و كسب أكبر حصة سوقية ممكنة. و شهد نفاذ النقال ارتفاعا ملحوظا خاصة بعد هذه السنة ليبلغ96,52 % سنة 2011 في حين بلغ معدل نفاذ الثابت 8,29 % .

- **تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت وكثافته**

يوضح الجدول و الشكل التاليين تطور عدد مشتركي و كثافة الهاتف الثابت

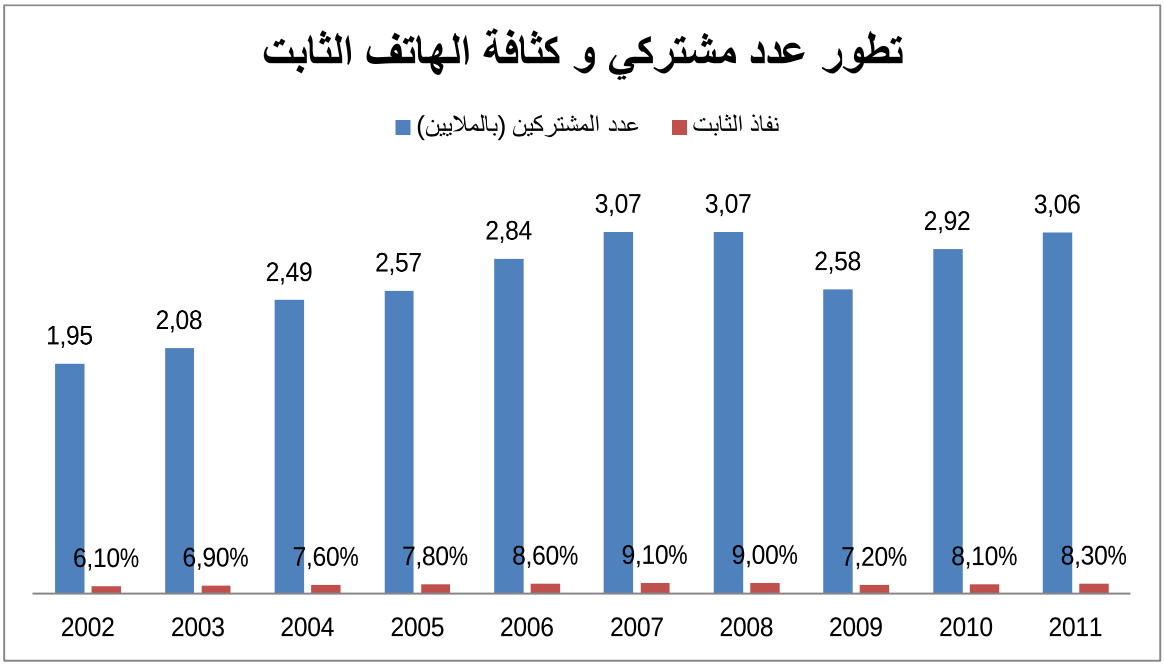
الجدول رقم (08): تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت (بالملايين) و كثافته

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد المشتركين	1,95	2,08	2,49	2,57	2,84	3,07	3,07	2,58	2,92	3,06
كثافة الهاتف الثابت	%6,10	%6,90	%7,60	%7,80	%8,60	%9,10	%9,00	%7,2	%8,1	%8,3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 30.

و فيما يلي اسقاط معطيات الجدول على الشكل التالي:

الشكل رقم(16): تطور عدد مشتركي وكثافة الهاتف الثابت



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات، 2011، ص 30.

من خلال الشكل التالي و بالاعتماد على معطيات الجدول يتضح أن عدد مشتركي الهاتف الثابت عرف نموا بسيطا، حيث قدر ت حضيرة الهاتف الثابت ب 3,06 مليون مشترك خلال سنة 2011، بمعدل نمو قدر ب %4,7مقارنة بسنة 2010 و التي قدرت حضيرة الهاتف الثابت فيها ب 2,92مليون مشترك. و في مقابل هذا الثبات النسبي لعدد مشتركي الهاتف الثابت عرفت كثافة الثابت هي الأخرى نوعا الانخفاض و قدرت نسبتها ب %8,30 سنة 2011.

حيث يمكن تقسيم مشتركي الهاتف الثابت في الجزائر حسب نوع التكنولوجيا المستعملة الى نوعين من المشتركين مشتركي الهاتف الثابت السلكي، و مشتركي تقنية WLL،

و يوضح الجدول التالي عدد المشتركين في حسب نوع التكنولوجيا:

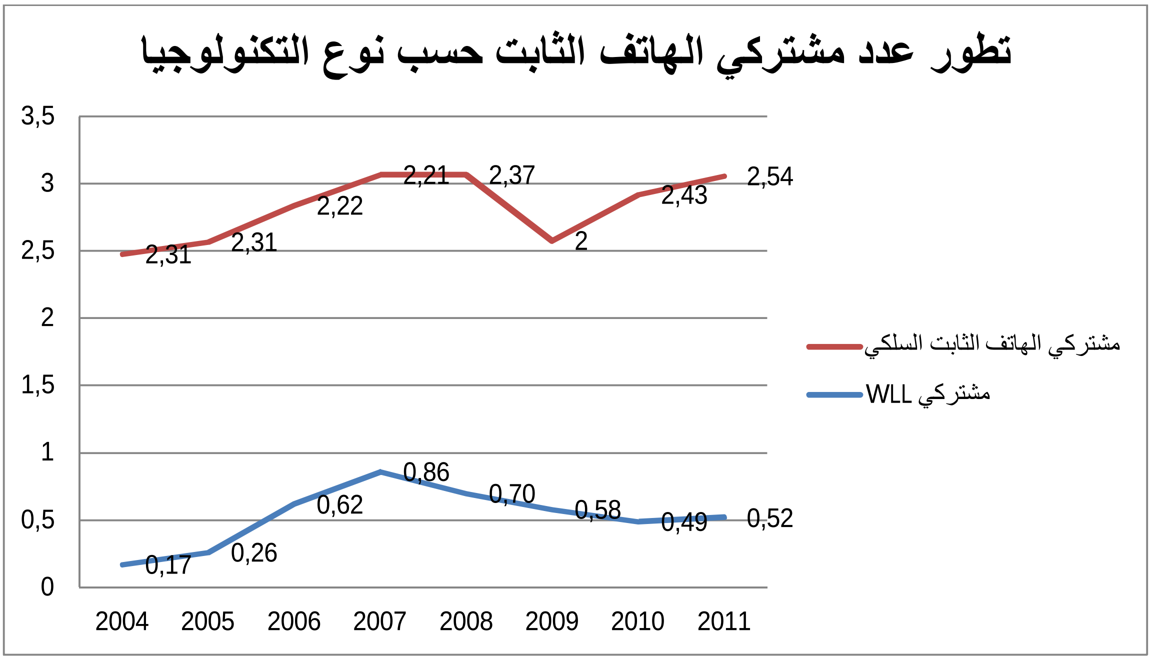
الجدول رقم (09): توزيع مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا(بالملايين)

المشتركين / السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
مشتركي الهاتف الثابت السلكي	2,31	2,31	2,22	2,21	2,37	2,00	2,43	2,45
مشتركي تقنية WLL	0,17	0,26	0,62	0,86	0,70	0,58	0,49	0,52

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2011، ص 31.

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (17): توزيع مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 31.

اعتمادا على الشكل التالي و من معطيات الجدول يتضح أن هناك استقرار و ثبات في عدد مشتركي الهاتف الثابت السلكي، ومشتركيWLLو الذي يعتبر كمنتوج بديل للهاتف الثابت السلكي في حالات معينة، حيث ظهر في سوق الاتصالات الجزائري سنة 2004 من طرف المتعامل الوطني (اتصالات الجزائر). الا أن عدد المشتركين في تقنية WLLعرف ثباتا نسبيا و ذلك منذ ظهوره رغم تزويده بخدمة الانترنيت.

و يعود هذا الاتجاه في الثبات و الاستقرار في عدد مشتركي الهاتف الثابت إلى كونه ظاهرة عالمية يشهدها قطاع الهاتف الثابت في جميع الدول. نتيجة للنمو الذي يشهده قطاع الهاتف النقال و تنوع خدماته هذا ما جعل الهاتف الثابت لا يشكل أي جاذبية.

- تطور رقم أعمال الهاتف الثابت:

يوضح الجدول التالي تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت (بملايير الدينارات) :

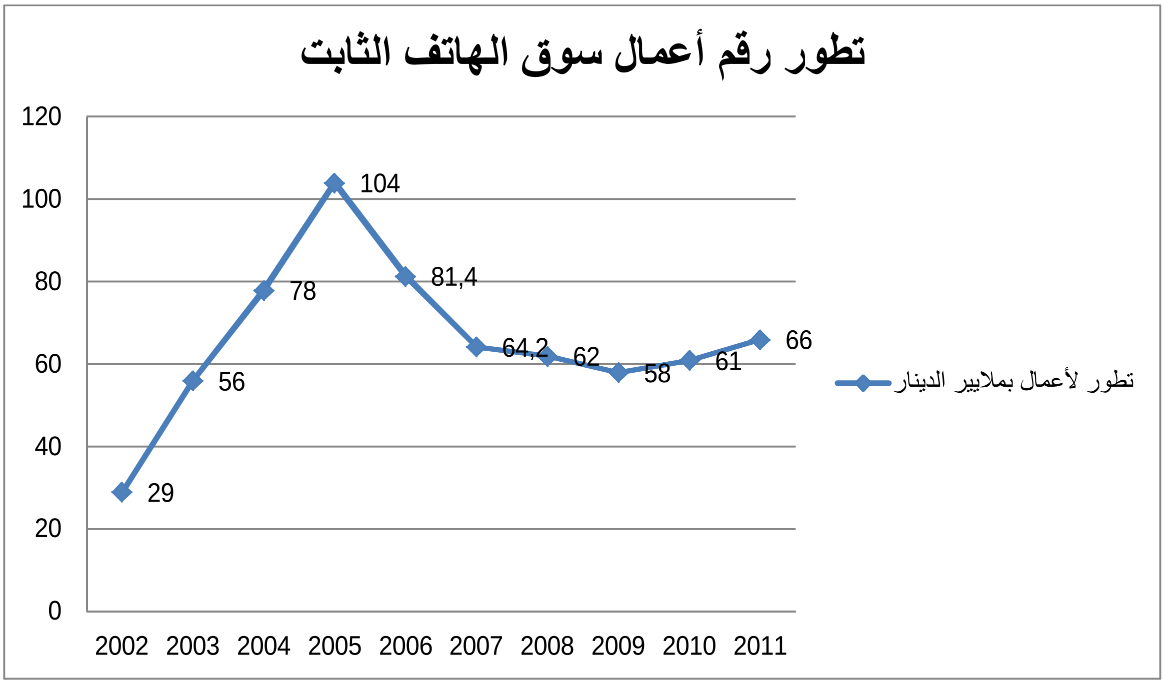
الجدول (10): تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت (بملايير الدينارات)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	29,0	56,0	78,0	104,0	81,4	64,2	62,0	58,0	61,0	66,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على التقرير السنوي لسلطة الضبط 2011، ص 35.

و باسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (18): تطور رقم أعمال الهاتف الثابت



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط بريد المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 35.

من خلال الشكل التالي يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر حققت نموا في رقم أعمالها و الذي فاق 65 مليار دينار سنة 2011، مقارنة بما كان عليه سنة 2010 حيث بلغ 61 مليار دينار.

- **تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر**

عرف سوق الهاتف النقال الجزائري نموا معتبرا وسريعا، في عدد المشتركين و معدلات نفاذه، و بالتالي ارتفاع رقم أعمال كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: "موبيليس"، "جازي"، "نجمة".

و يوضح الجدول التالي تطور عدد المشتركين بالنسبة للمتعاملين الثلاثة في السوق الجزائري و الكثافة الهاتفية النقالة:

الجدول رقم (11): تطور الكثافة الهاتفية النقالة

المتعاملين	2010	2011
موبيليس	9446774	10515914
جيزي	15087393	16595233
نجمة	8245998	8504779
المجموع الكلي للمشتركين	32780165	35615926
الكثافة الهاتفية النقالة	%90,30	96,52%

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 36.

من معطيات الجدول التالي نلاحظ أن سوق الهاتف النقال في الجزائر عرف نموا و تطورا مذهلا، حيث فاق المجموع الكلي لعدد المشتركين 35 مليون مشتركا، موزعين على ثلاثة متعاملين. حاز المتعامل "جيزي" على أكبر عدد من المشتركين فاق 16 مليون مشترك، ليأتي بعده المتعامل الوطني "موبيليس" بأكثر من 10 ملايين مشترك و أخيرا المتعامل نجمة بأكثر من 8 ملايين مشترك. تطور الحصص السوقية في سوق الهاتف النقال:

يوضح الجدول التالي تطور الحصص السوقية لكل متعامل، و التي تعتبر هدف أساسي يسعى اليه كل متعامل من المتعاملين الثلاثة من خلال تقديم أفضل الخدمات و العروض:

الجدول رقم (12): تطور الحصص السوقية في سوق الهاتف النقال

الحصة السوقية/ السنوات	2010	2011
موبيليس	% 28,82	% 29,53
جازي	% 46,03	% 46,59
نجمة	% 25,16	% 23,88

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، 2011، ص 36.

من نتائج الجدول يتضح لنا أن المتعامل "جيزي" حقق معدل زيادة في حصته السوقية قدر ب0,56 % سنة 2011 مقارنة بسنة 2010، أما بالنسبة للمتعامل الوطني "موبيليس" فقد حقق هو الاخر نسبة زيادة في حصته السوقية قدرت بـ 0,71 % خلال نفس الفترة. بينما عرفت الحصة السوقية للمتعامل نجمة انخفاضا قدر بـ 1,28 %.

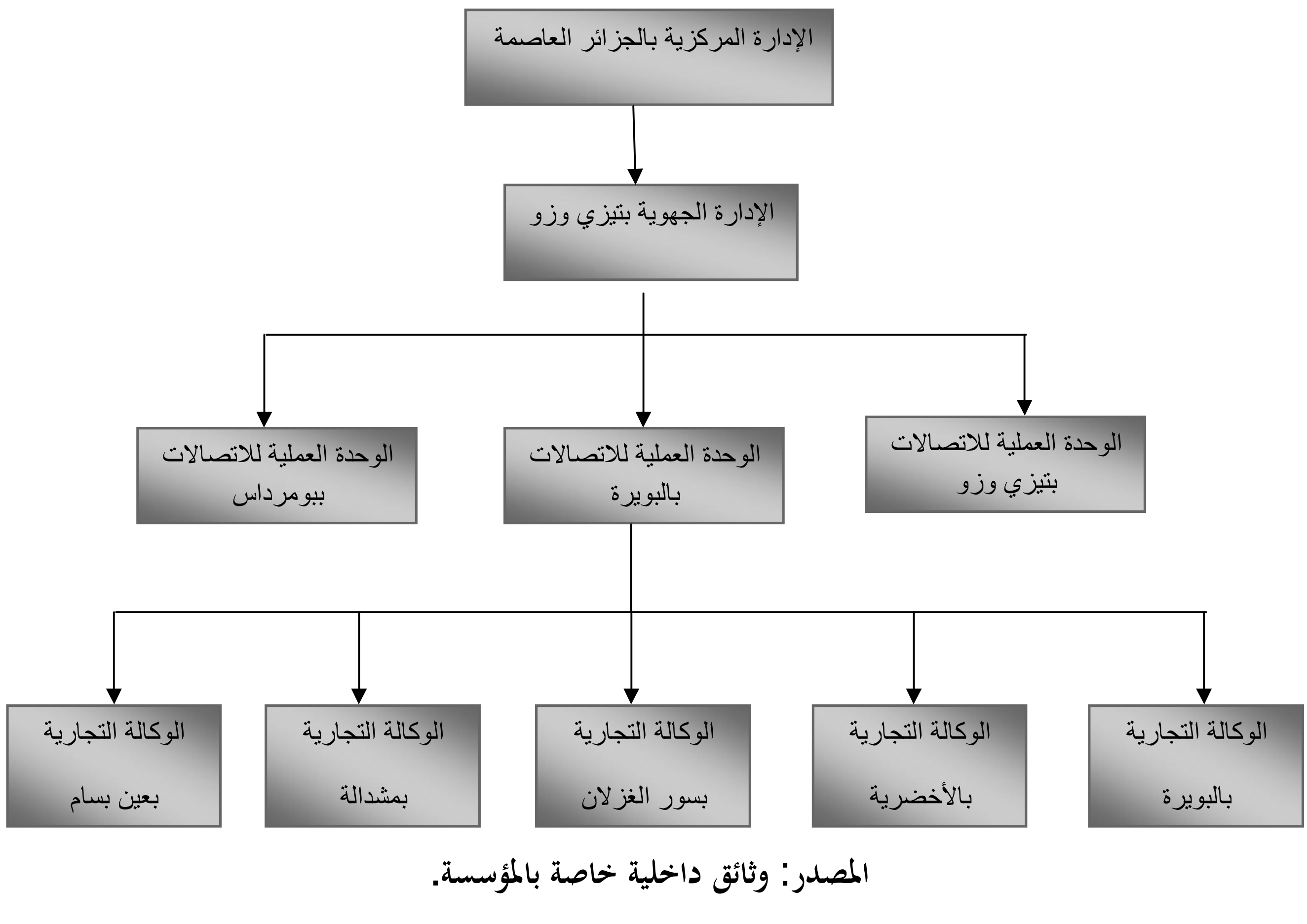
المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

تعد وحدة البويرة من أحد الوحدات العملياتية لاتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى التعريف بالوحدة، هيكلها التنظيمي و كذا مختلف الخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: تعريف الوحدة العملياتية بالبويرة

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة و الادارة الجهوية لتيزي وزو، أنشأت سنة 2003، و هي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات(uot) تتفرع عنها خمسة وكالات تجارية تتمثل في: وكالة البويرة، وكالة الأخضرية، وكالة سور الغزلان، وكالة مشدالة، وكالة عين بسام. و الشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

الشكل رقم (19): تنظيم الوحدة العملياتية للاتصالات بالبويرة

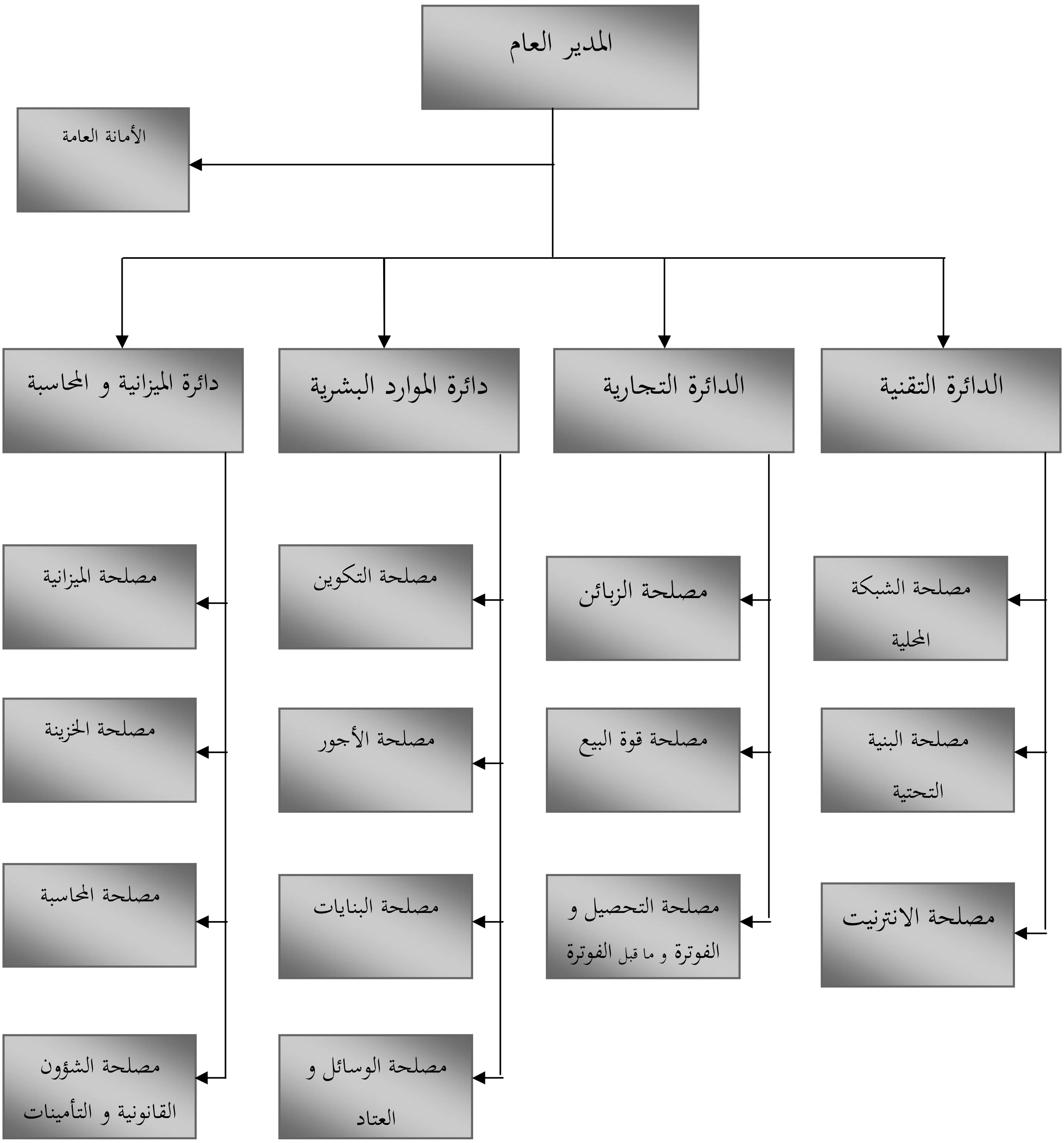


المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالبويرة

بهدف التسيير الحسن لمختلف المصالح و تنظيم أعمالها و تحسينها، لجأت المؤسسة الى وضع الهيكل التنظيمي التالي يرأسه المدير العام للوحدة بمساعدة أربعة رؤساء للمديريات يعملون بصفة منسقة، وفق ما يبينه الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي للوحدة العميلياتية للاتصالات بالبويرة



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

و فيما يلي شرح لمختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالبويرة:[1]

- **المدير:** هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، و من بين مهامه السهر على ما يلي:
  - الحفاظ على الحصص في السوق و العمل على رفعها؛
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح؛
  - مراقبة سير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من المصالح المختلفة؛
  - النظر في مختلف الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة؛
  - المحافظة على السير الحسن للمؤسسة.
- **الأمانة العامة:** تعمل على التنسيق و الربط بين المدير و باقي المصالح، و مراجعة المواعيد و كل ما يتعلق بأوامر المدير و مديري المصالح.

أما مسؤوليات و مهام الدوائر الأربعة فتتلخص فيما يلي:

- **الدائرة التقنية:** تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف و الانترنيت و مراقبة جودتهما، و تنقسم هذه الدائرة الى المصاح التالية:
  - مصلحة شبكة المعطيات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة انجاز المشاريع الجديدة من تركيب العتاد و انجاز كوابل الألياف البصرية، و تصليح المشاكل و الأعطال.
  - مصلحة البنية التحتية: تعمل هذه المصلحة على متابعة و مراقبة البنى التحتية للمؤسسة و صيانتها، من كوابل و أجهزة إرسال، كما تقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة و تقييمها.
  - مصلحة الشبكة المحليةWLL: تعمل هذه المصلحة على المراقبة التقنية لنظام WLL و العمل على السير الحسن للشبكة.
- **الدائرة التجارية:** مهام هذه الدائرة تتمثل في تنظيم و تسيير مبيعات المؤسسة، و تنقسم هي الأخرى الى ثلاثة مصالح:
  - مصلحة التحصيل و الفوترة و ما قبل الفوترة: تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل، كما تقوم بإعداد الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي و فواتير الانترنيت.
  - مصلحة قوة البيع: تقوم هذه المصلحة بدراسة السوق و التوقعات المنتظرة، كما تقوم بالإشراف على عملية البيع.

[1] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و الوسائل بتاريخ: 2013/03/12.

- مصلحة الزبائن: تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات و شكاوي العملاء و السهر على إرضائهم، و الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.

➢ **دائرة الموارد البشرية:** تقوم هذه الدائرة بتنسيق و توجيه و مراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، و تندرج تحتها المصالح التالية:

- مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بمجال التكوين و تتمثل مسؤولياتها في:
  - ✓ تحليل احتياجات تكوين عمال المؤسسة؛
  - ✓ إعداد مخططات التكوين؛
  - ✓ متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
  - ✓ متابعة تطور العمال بعد تكوينهم.
- مصلحة الأجور: تعمل هذه المصلحة على تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور، و متابعة حضور و غياب العمال، الساعات الإضافية، الاقتطاعات من الرواتب.
- مصلحة البنايات: تتكفل هذه المصلحة بالمشاكل الموجودة على مستوى المباني و الوكالات الخاصة بالمؤسسة، و القيام بعمليات صيانة الكهرباء، الماء، الغاز و غيرها.
- مصلحة الوسائل و العتاد: تقوم هذه المصلحة بمتابعة تسيير المخزون و توفير الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة من سيارات و تجهيزات، و التكفل بها.

➢ **دائرة الميزانية و المحاسبة:** تتمثل مهامها في إعداد و متابعة الميزانيات و استخراج الانحرافات و تسجيل العمليات المحاسبية، وتسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة للوحدة و تتفرع هي الأخرى الى أربعة مصالح:

- مصلحة الميزانية: تعمل على ا عداد ميزانيات المؤسسة.
- مصلحة الخزينة: تعمل على معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة، وضمان تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد و العقلاني للموارد المالية.
- مصلحة المحاسبة: من بين مهامها:
  - ✓ إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة الأعباء و الإيرادات؛
  - ✓ تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا و تحسين العلاقات مع البنك؛
  - ✓ المشاركة في إعداد الميزانية و جدول حسابات النتائج؛
  - ✓ مسك الوثائق و الدفاتر المحاسبية القانونية و تسجيل مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الوطني.

- مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات: تهتم بمتابعة القضايا القانونية و التأمينية و العمل على حل النزاعات بين المؤسسة و خصومها.

كما توجد الخلايا التالية على مستوى الوحدة وهي:

- خلية النظافة و الأمن: تسهر على الحفاظ على نظافة المؤسسة و حماية التجهيزات و المباني الخاصة بالمؤسسة.
- خلية الاتصالات و العلاقات الخارجية: مكلفة بالاتصالات و العلاقات الخارجية و تعزيزها.
- خلية التفتيش: تعمل تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة بما يلي:
  - مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
  - تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير؛
  - القيام بتحقيقات في أي حالة مضرة بالمؤسسة.
- خلية تسيير النوعية ولوحات القيادة: مسؤولة عن متابعة نوعية الخدمات المقدمة، و التحقق من مدى وصول الوحدة للأهداف المسطرة.[1]

المطلب الثالث: خدمات الوحدة العملياتية بالبويرة

في إطار حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على بقائها وخدمة أكبر عدد ممكن من العملاء، فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء و تحقيق رضاهم و فيما يلي سوف نتطرق لأهم الخدمات المقدمة على مستوى الوحدة العملياتية بالبويرة و حظيرة المشتركين فيها.

أولا: خدمات الوحدة العملياتية بالبويرة

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بالبويرة نجد:[2]

- الهاتف: تشمل على منتج الهاتف الثابت بنوعيه السلكي و اللاسلكي (WLL).

كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت و هي:

- بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه للهاتف و تتمثل في:
  - بطاقة أمال: تستخدم للمكالمات المحلية و الدولية.

- الانترنيت:تشمل على منتجين رئيسيين هما:
  - منتج جواب (ADSL) و يضم المنتجات التالية:
    - ADSL Easy
    - ADSL Fawri

[1] نفس المرجع السابق.
[2] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة العملاء بتاريخ: 2013/03/12

- ✓ ADSL Anis
- ✓ ADSL ANIS+

متوفرة على سرعات تدفق مختلفة:

- ✓ 256kb/s(كيلوبايت/الثانية): غير محدودة.
- ✓ 512kb/s (كيلوبايت/الثانية): غير محدودة.
- ✓ 1Mb/s (ميغابايت/الثانية): غير محدودة.
- ✓ 2Mb/s (ميغابايت/الثانية): غير محدودة.
- ✓ 3 Mb/s (ميغابايت/الثانية): غير محدودة .
- ✓ 4 Mb/s (ميغابايت/الثانية): غير محدودة.
- ✓ 8 Mb/s (ميغابايت/الثانية): غير محدودة.
- ✓ 20 Mb/s (ميغابايت/الثانية): غير محدودة.

- منتج الانترنيت اللاسلكي (WLL):

هذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات، و يحتاج العميل إلى الهاتف اللاسلكي للاشتراك في الانترنيت.

- بطاقات اشتراك خاصة بالانترنيت: حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات اشتراك خاصة بفضاء الانترنيت التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا: عدد المشتركين بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

يمكن تقديم حظيرة المشتركين بالوحدة العملياتية بالبويرة بأرقام تفصيلية من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (13): مجموع مشتركي الهاتف الثابت بالوحدة العملياتية للاتصالت بالبويرة

نوع الاشتراك	السعة التقنية	العدد
مشتركي الهاتف الثابت السلكي	48432	39110
مشتركي الهاتف الثابت اللاسلكي	36000	17070
المجموع	84432	56180

المصدر: مصلحة الزبائن بالوحدة العملياتية بالبويرة، إحصائيات ديسمبر 2012.

من معطيات الجدول التالي و بقسمة مجموع مشتركي الهاتف الثابت على السعة التقنية للشبكة نجد أن نسبة تشبع الشبكة تقدر بـ 66,59 %، و هي نسبة لا بأس بها.

الجدول رقم(14): مجموع مشتركي الانترنيت بالوحدة العملياتية بالبويرة

نوع الاشتراك	السعة التقنية	عدد المشتركين	نسبة الربط
مشتركي ADSL FAWRI	14704	11313	%76,94
مشتركي ADSL EASY	7584	5852	%77,16
مشتركي ADSL ANIS	1536	685	%44,60
مشتركي ADSL ANIS+	3600	195	%76,16
المجموع	27424	18045	%65,8

المصدر: مصلحة الزبائن بالوحدة العملياتية بالبويرة، إحصائيات ديسمبر 2012.

نلاحظ من نتائج الجدول ان المجموع الكلي لمشتركي الانترنيت يقدر بـ 18045 مشترك، في حين أن السعة التقنية للشبكة تقدر بـ 27424 ، و هذا ما يدل على أن نسبة تشبع الشبكة يقدر بـ 65,8 %، حيث تعتبر نسبة لا بأس بها.

المبحث الثالث: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بالبويرة)

تبذل مؤسسة اتصالات الجزائر جهودها للمحافظة على تميزها وذلك بالاستناد إلى خبرتها العالية، وإمكاناتها الكبيرة لدفع عملية النمو. و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى واقع ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية البويرة

تعتمد إدارة المعرفة على عدة دعائم لنجاح تطبيقها و ضمان فعاليتها، من بينها ادارة الموارد البشرية و التي سيتم التطرق اليها من خلال المطلب التالي.

أولا: الموارد البشرية بالمؤسسة

يعد المورد البشري من أهم موارد الوحدة العملياتية نظرا لما يملكه من معارف و خبرات تجعل منه كفاءة ينبغي الحفاظ عليها و الاستفادة منها. و الجدول التالي يوضح مجموع عمال الوحدة العملياتية بالبويرة موزعون حسب التصنيف الوظيفي إلى ثلاثة فئات.

- توزيع العمال حسب التصنيف الوظيفي في الوحدة العملياتية بالبويرة:

الجدول رقم(15): توزيع عمال الوحدة العملياتية بالبويرة حسب التصنيف الوظيفي

المستوى	العدد	النسبة
الاطارات العليا	5	%1,44
الاطارات	55	%15,94
أعوان التحكم	60	%17,39
أعوان التنفيذ	225	%65,22
المجموع	345	%99,99

المصدر: مصلحة الأجور بالوحدة العملياتية بالبويرة، إحصائيات ديسمبر 2012.

من خلال الجدول التالي نلاحظ ان أكبر نسبة من العمال تمثلت في 65,22% لفئة العمال التنفيذيين، كون هذه الفئة هي المسؤولة عن تنفيذ مختلف العمليات و التي تحتل مكانة كبيرة في قطاع الاتصال مثل تنفيذ مشاريع الربط

بالهاتف و توسيع الشبكة و معالجة المشاكل التقنية و غيرها. ثم تليها فئة أعوان التحكم و الاطارات بنسبة 17,39 % و 15,94% على التوالي و في الأخير فئة الإطارات العليا بنسبة 1,44% .

ثانيا: التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

تسطر الوحدة العملياتية للاتصالات بالبويرة برنامجا سنويا يتضمن نوع التكوين اللازم للعمال، العمال المعنيين بالتكوين، مدة التكوين اللازمة لكل عامل اضافة الى تحديد مدارس التكوين.

و حسب المادة 50.2 ذهب أطراف الاتفاقية الى أن بلوغ أهداف التكوين المهني في المؤسسة يتطلب اشراك كل الفاعلين بما فيهم المستخدمين، الأجراء، الهيئات التمثيلية للموظفين و المنظمات النقابية و ذلك باحترام دور و صلاحيات كل واحد، مثلما تحدده النصوص التشريعية و التنظيمية المعمول بها و كذلك هذه الاتفاقية.[1]

و حسب المادة 51 من الاتفاقية الجماعية فإن الفوائد الاقتصادية و الاجتماعية للتكوين تتمثل في:

_ على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات المهنية اللازمة لسير المؤسسة؛

_ تفعيل و/أو زيادة المعارف الأساسية للعمال؛

_ تحضير و تسيير التغييرات؛

_ إكتساب و/أو تحسين كفاءات العمال تحسبا للتطور المتوقع في التقنيات و المهن من أجل تيسير الحفاظ على العمل و التحكم في المهام الموسع فيها؛

_ تحسين مستوى العمال و رفع كفاءاتهم من أجل تسهيل تدرجهم المهني الجغرافي و/أو الوظيفي؛

_ المحافظة على تنافسية المؤسسة، من خلال تسهيل تأقلمها مع محيطها وذلك من خلال تنمية كفاءات العمال و تدرجهم المهني.

ثالثا: طرق التكوين بمؤسسة إتصالات الجزائر

تتعدد طرق التكوين المعتمدة من طرف الوحدة العملياتية بالبويرة حيث تعتمد على المدارس الجهوية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تقع في (الجزائر، سطيف، وهران، قسنطينة، ورقلة)، كما تعتمد على مدارس خاصة داخل الولاية وخارجها يتم عقد اتفاقيات معها لإرسال مجموعة من العمال يتم اختيارهم مسبقا على أسس موضوعية، كما تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان لإرسال عمالها للتكوين خارج الوطن في حال ظهور تكنولوجيا جديدة و متطورة. و تقوم مصلحة التكوين كل بداية سنة بإعداد برنامج للتكوين يحتوي على مجال التكوين، الأفراد المعنيين بالتكوين، مكان التكوين، مدة التكوين. أما الميزانية المخصصة للتكوين فيتم تحديدها من طرف الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة. كما أنه

[1] Algérie télécom, article N° 50 Relatif a la formation et perfectinnement, convention collective de l'entreprise at , octobre2006, P 78 .

بعد اعداد برنامج التكوين يتم ارساله للوحدة المركزية للموافقة عليه ثم يتم بعد ذلك الشروع في عملية التكوين للعمال المعنيين.

كما أن الأساليب المعتمدة في عملية التكوين مختلفة منها: المحاضرات، الدورات التكوينية، التطبيقات الميدانية، المنشورات، دليل أي خدمة جديدة، التعليمات المرسلة من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ اجراء جديد مثل التغييرات التي تحدث على مستوى أنظمة المعلومات، حيث أن المؤسسة لا تحتاج في كل مرة الى ارسال موظفيها للتكوين عن الاضافات الجديدة في هذه الأنظمة و بالتالي الانقطاع عن أعمالهم لذا يتم ارشادهم عن طريق التعليمات المرسلة من الوحدة المركزية.

رابعا: عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين

يوضح الجدول التالي عدد العمال الذين استفادوا من التكوين خلال السنوات الأربعة الأخيرة.

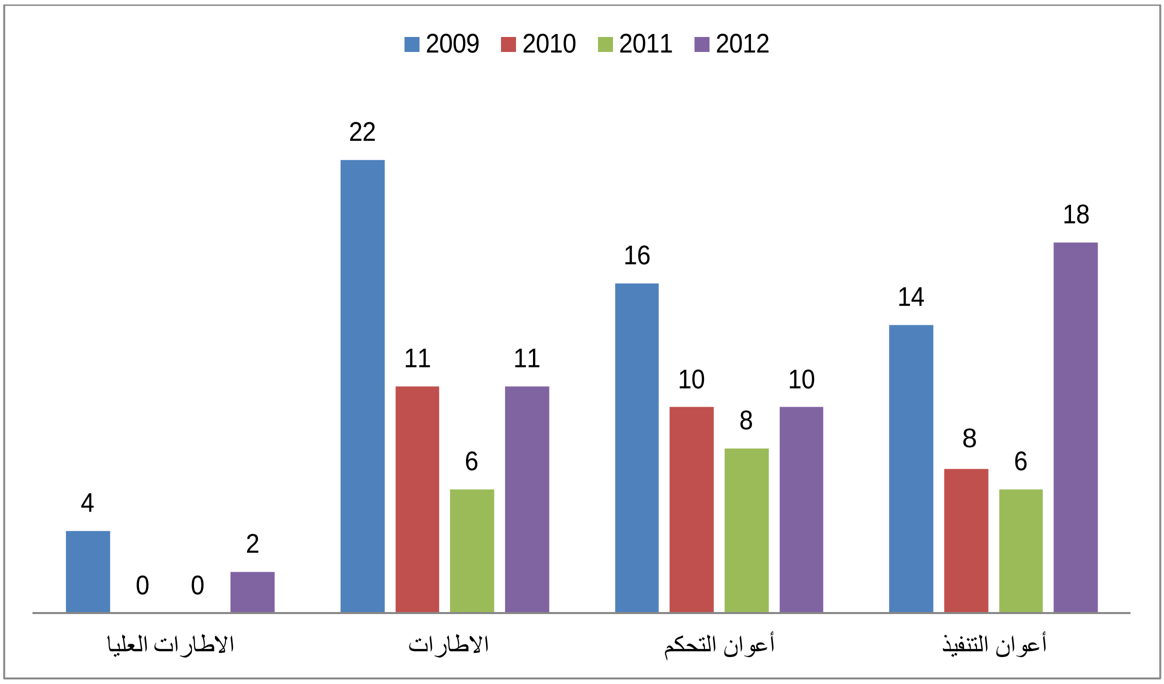
الجدول رقم(16) : عدد العمال المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للإتصالات بالبويرة

المستوى	عدد الأفراد/السنوات			
	2009	2010	2011	2012
الاطارات العليا	04	00	00	02
الاطارات	22	11	06	11
أعوان التحكم	16	10	08	10
أعوان التنفيذ	14	07	06	18
المجموع	56	28	20	41

المصدر: مصلحة التكوين بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، إحصائيات ديسمبر 2012.

و بإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (21): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للإتصالات بالبويرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول.

من خلال معطيات الجدول و حسب الشكل التالي نلاحظ أن عدد العمال الذين استفادوا من التكوين تفاوت من فئة الى اخرى، و من سنة الى أخرى كذلك، حيث أن عدد الاطارات العليا الذين استفادوا من التكوين خلال سنة 2009 قدر بأربعة عمال و هي نسبة مرتفعة في حين أن عدد الاطارات و أعوان التحكم قدر ب 22 و 16 عامل و هي نسبة متوسطة في حين أن عدد أعوان التنفيذ الذين استفادوا من التكوين قدر بـ 14 عون و تعتبر نسبة ضعيفة اذا ما قورنت بالعدد الكلي لأعوان التنفيذ و الذي يقدر ب 225 عون، أما بالنسبة للسنوات 2009 و 2010 نلاحظ انخفاض عدد العمال الذين استفادوا من التكوين بالنسبة لكل الفئات، و في سنة 2012 نلاحظ أن عدد العمال المستفيدين من التكوين عاد إلى الارتفاع، و لكن تبقى هذه النسبة منخفضة. و يعود ذلك إلى عدم وجود استراتيجية واضحة للوحدة حيث أن أغلب القرارات تتخذ على مستوى الوحدة المركزية.

خامسا: مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبارها المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المؤسسة، هذا العنصر الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية نظرا لما يتمتع به من معارف وخبرات. و تتلخص أهم المهام التي تقوم بها هذه الإدارة سعيا منها في الحصول على الأفراد ذوي المعارف و المحافظة عليهم فيما يلي:[1]

[1] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التكوين، يوم 02-04-2013.

- تقويم سلوك العاملين و أدائهم من خلال القيام بمراقبة العمال في أماكن عملهم، والقيام باجتماعات دورية للتطلع لانشغالاتهم و فهم احتياجاتهم و معالجة مشاكلهم؛
- استقطاب المرشحين و اختيار أفضلهم لتدارك النقائص الموجودة في مختلف الوظائف بالمؤسسة؛
- توفير قوى عاملة قادرة على أداء المهام الخاصة بكل مصلحة في المؤسسة؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين والاهتمام بهم عن طريق تحفيزهم ماديا و معنويا ؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة و المحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل و الاستفادة من معارفهم و زيادتها كلما أمكن ذلك؛
- تنمية قدرات العاملين و معارفهم من خلال تكوينهم و تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الادارية؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة من خلال تحسين أجواء العمل ورفع الروح المعنوية للعمال، و تشجيع العمال على تبادل معارفهم و أفكارهم من خلال اللقاءات و الاجتماعات.

المطلب الثاني: دعامة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بالبويرة

بما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تنشط في مجال الاتصالات، فان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحتل مكانة مهمة في هذه المؤسسة من أجل أداء أعمالها اليومية، و من خلال اجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح و بعض العمال في الوحدة تبين لنا أن هناك استعمال لهذه الأخيرة على مستوى وحدتهم، و يمكن توضيح هذه الاستعمالات من خلال ما يلي:

أولا: وسائل و أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الوحدة العملياتية بالبويرة

- **وسائل تكنولوجيا المعلومات:**

و تتمثل وسائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على مستوى الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة فيما يلي:

- الحاسوب: كل مكتب بالوحدة مزود بحاسوب، و كل حاسوب مزود بطابعة.
- البرمجيات: تلعب الحواسيب دور مفيد في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وتحتاج الى برمجيات لتؤدي عملها و هي على نوعين:
  - ✓ برمجيات النظم: كل الحواسيب على مستوى الوحدة مزودة بنظام التشغيل Windows و أدواته.
  - ✓ برمجيات التطبيق: و هي البرامج التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة نجد منها: برنامج تسيير أجور المستخدمين HR ACCES، برنامج GAIA، برنامج BILLING، برنامج ORACLE.

- **وسائل تكنولوجيا الإتصالات:**

تتمثل وسائل تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة على مستوى الوحدة فيما يلي:

الهاتف: يوجد في كل المصالح و على مستوى كل مكاتبها هاتف ثابت، حيث أن هناك استعمال كبير لهذه الوسيلة من طرف كل الأعوان وتتم الاتصالات بين مختلف المصالح عن طريق تشكيل رقم هاتف يتكون من رقمين، كما تستعمل هذه الوسيلة لإجراء مختلف المكالمات الخارجية الخاصة بالعمل، كما أن لكل الاطارات بالوحدة هاتف نقال لخدمة MOBILIS .

الفاكس: متوفر على مستوى كل المصالح و الخلايا بالمؤسسة. و يعتبر ضروري لإرسال و استلام الوثائق من مصلحة إلى أخرى و تقليل عمليات التنقل ما بين المصالح، و يستعمل كذلك لإرسال و استلام الوثائق المختلفة من خارج الوحدة.

التلفاكس: يتم استعمال هذه التكنولوجيا لإجراء عمليات الاتصال المختلفة.

- **أنظمة تكنولوجيا المعلومات:** [1]

لأنظمة تكنولوجيا المعلومات مكانة بالغة على مستوى المؤسسة و يتم استغلالها بناء على توفر نوعين من الشبكات على مستوى المؤسسة هما:

- شبكة الانترنيت: تعتبر شبكة الانترنيت من أهم الشبكات لأنها تعتبر أكبر مزود لمختلف المعلومات، و من التطبيقات المعلوماتية الخاصة باتصالات الجزائر على هذه الشبكة نجد:

✓ Messagerie: و هو تطبيق خاص بالبريد الالكتروني وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر، يستخدم لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة و باقي المديريات العملياتية على مستوى الوطن، و هذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني email يحتوي على احصائيات مختلفة، شرح مشروع جديد، التعريف بخدمة جديدة، كما يتم من خلاله تبادل المعلومات بين مختلف الأعوان المسموح لهم بالوصول اليه لأن هناك عدد محدود من الاطارات المسموح لهم بالدخول. و يستخدم هذا الموقع لإرسال بعض الوثائق و التقارير الرسمية الى الوحدة الجهوية بتيزي وزو و الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

- شبكة الانترانت: تعمل هذه الشبكة على ربط مختلف المصالح الموجودة على مستوى الوحدة العملياتية و وكالاتها التجارية و وحداتها التقنية و الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة (أنظر الملحق رقم 04).

[1] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الدائرة التقنية ، يوم 02 أفريل 2013.

و هناك عدة تطبيقات على شبكة الانترانت في عدة مصالح على مستوى وحدة البويرة وهي كالاتي:

- ✓ نظام تسيير الأجور HR ACCESS: يستغل هذا النظام على مستوى مصلحة المستخدمين و هو نظام يستغل شبكة الانترانت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين، التوظيف، و كل ما يتعلق بالعمال من متابعة تصنيفاتهم الوظيفية المختلفة (إطارات عليا، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، ترقيات، علاوات، برنامج التكوين لكل عامل، الأقدمية ، و يضمن هذا النظام وجود بطاقة تقنية لكل عامل من خلال قاعدة البيانات التابعة له، حيث يحتوي على السيرة الذاتية لكل عامل في المؤسسة و يتابع سير برنامج العطل السنوية و المرضية، الإحالة على التقاعد و غيرها.

كما أن هذا النظام يلعب دور اتصالي فمن خلاله يمكن إيصال المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للوحدة إلى المديرية الجهوية بتيزي وزوز، و المديرية المركزية بالجزائر العاصمة.

- ✓ نظام المعلومات GAIA: هو نظام معلوماتي فرنسي خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر، يستغل عن طريق شبكة الأنترانت. و يعمل هذا النظام على تسيير الزبائن و التسيير التجاري، تسيير الشبكة، التسويق من خلال العروض للمنتجات و الخدمات، الفواتير و التحصيل. فهو نظام استغلال ذو تخصصات متعددة. يستخدم من طرف عمال المؤسسة في الدائرة التقنية و الدائرة التجارية و دائرة الميزانية و المحاسبة، حيث يملك كل عامل اسم مستخدم و كلمة مرور، ويساهم هذا النظام في تسهيل نقل المعلومة بين المصالح المعنية بتطبيق هذا النظام ، إلا أن درجة البلوغ إلى المعلومة و العمل من خلال هذا النظام تختلف من عون الى اخر حسب منصبه فالإطارات يسمح لهم بالدخول إلى مجالات أوسع.
- ✓ BILLING: يستعمل هذا النوع من البرمجيات من طرف الوكالات التجارية لتسيير زبائن الانترنيت ADSL (FAWRI, EASY, ANIS) و يضم عدة مجالات منها الفوترة، التحصيل، وصل خطوط جديدة.
- ✓ FTP (File Transfect Public): يعتبر نظام للاتصال يتم عبره نقل و تبادل و إرسال الوثائق الرسمية و الملفات بين مختلف الوحدات العملياتية و المديريات الجهوية و المديرية المركزية، يستغل على مستوى دائرة الموارد البشرية و دائرة الميزانية و المحاسبة كما أن الدخول لهذا النظام يكون لعدد محدد من الإطارات و ذلك من خلال اسم مستخدم و كلمة مرور.
- ✓ نظام المعلوماتORACLE: هو نظام معلوماتي أمريكي يستغل عن طريق الانترانت، وهو نظام يستغل على مستوى مصلحة الميزانية و المحاسبة. مهامه تتلخص في تسجيل كافة المعاملات التجارية (النفقات و الإيرادات). يخصص الجزء الأول من هذا النظام للتسجيل المحاسبي ويسير من طرف رئيس مصلحة المحاسبة الذي يملك اسم مستخدم و

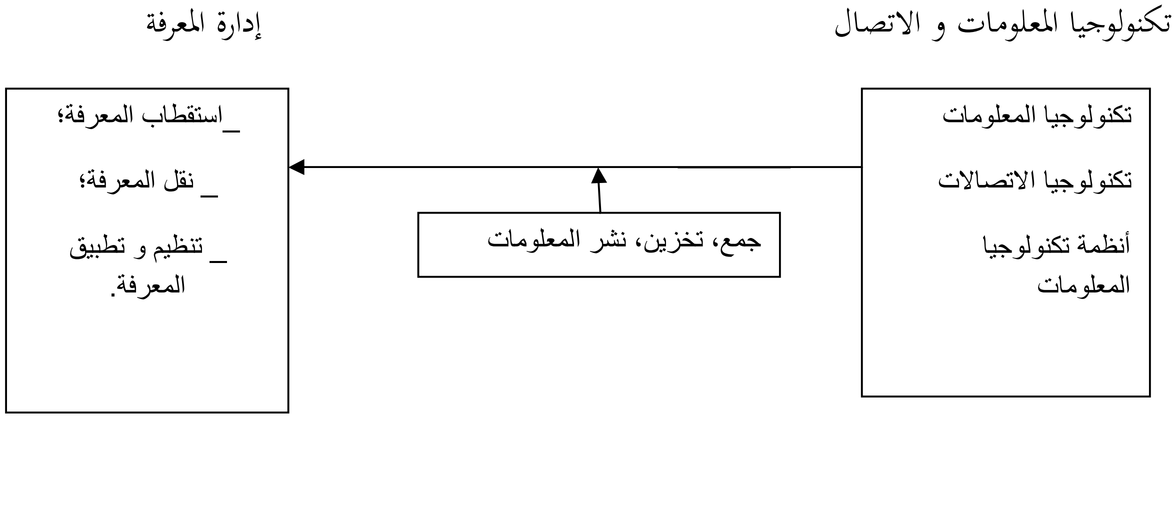
كلمة مرور و يتضمن تسجيل العمليات المتعلقة بالنفقات و تضم الاستهلاكات و الاهتلاكات، الأعباء وكذلك التسجيل المحاسبي للإيرادات. كما أن هذا النظام يتضمن عملية التسجيل المحاسبي لعملية تحويل هذه الإيرادات من حساب الوحدة العملياتية بالبويرة إلى حساب الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة ، و الجزء الثاني فهو مخصص لتسجيل عمليات الخزينة.

- ✓ موقع المؤشر Mouachir: هو موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر و يسمح لعدد محدد فقط من الإطارات للدخول إلى هذا الموقع من خلال اسم مستخدم و كلمة مرور. و وضع هذا الموقع كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات و الإحصائيات يمكن أن يطلع عليها المسؤولون لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم و مساعدتهم على اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها هذا الموقع تضم عدة مجالات منها رقم الأعمال، التكاليف وغيرها من المجالات التي تخص كل وحدة عملياتية على مستوى الوطن و لسنوات عدة.

ثانيا: أثار استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا بالغا في دعم إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك من خلال تأثيرها المباشر على عمليات إدارة المعرفة. و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (22) :أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ادارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: تحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بالبويرة)

لتحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر سنتطرق أولا إلى تحديد قوى المنافسة التي تواجهها في بيئتها التنافسية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى الخمسة، ثم نحاول ترتيب أنشطتها حسب نموذج سلسلة القيمة لبورتر.

أولا: قوى المنافسة لمؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل هذه القوى فيما يلي:

- تهديدات الداخلون الجدد: بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تمثل هذه القوة تهديدا حقيقيا عليها، و ذلك لتوفر مجموعة من القواعد و القوانين المفروضة المتعلقة بمنح الرخص و التي تحول دون دخول متعاملين جدد إلى قطاع الاتصال إلا في حال توفر مجموعة من الشروط يتم تحديدها مسبقا من طرف هيئات خاصة تنظم سوق الاتصالات الجزائري.
- القوة التفاوضية للمجهزين: لا يشكل الموردون تهديدا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر. و هذا ما يظهر في حجم الإمكانيات و التجهيزات التي تتمتع بها، و سعيها إلى توسيع حجم استثماراتها و اقتناء أحدث التكنولوجيات المتوفرة في مجال الاتصال و هذا بالاعتماد على مؤسسات متعددة و رائدة في مجال تكنولوجيا الاتصالات لتقديم أفضل الخدمات لزبائنها.
- القوة التفاوضية للمشتركين: لا تمثل هذه القوة تهديدا على مؤسسة اتصالات الجزائر، نتيجة عدم توفر البدائل الفعالة في السوق الجزائرية و التي تلائم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم. حيث يعتبر فرع اتصالات الجزائر (جواب) المورد الوحيد للانترنيت المتواجد في جميع أنحاء الوطن، لما يوفره من خدمات متعددة للولوج إلى شبكة الانترنيت.
- تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن بأسلوب مشابه، حيث يمارس الهاتف النقال تهديدا حقيقيا على الهاتف الثابت حتى و لو زاد الطلب على تقنية ADSL و ارتفاع عدد مشتركي الهاتف الثابت الذي بلغ سنة2011 حوالي 3,6 مليون مشترك و زيادة معدلات كثافته و التي قدرت ب 8,3 %، في حين فاق عدد مشتركي الهاتف النقال 35 مليون مشترك و قدرت كثافته ب 96,52 %، ما يوضح أن عدد مشتركي الهاتف النقال تضاعف عشرات المرات مقارنة بعدد مشتركي الهاتف الثابت الذي أصبح لا يشكل أي جاذبية و هي ظاهرة عالمية و ذلك نتيجة تعدد خدمات الهاتف النقال و ترسخ الأنماط الاستهلاكية له في أذهان الأفراد.

➢ طبيعة المنافسة في الصناعة: بعد فتح قطاع الاتصالات في الجزائر على المنافسة الأجنبية و دخول أكثر من متعامل إلى السوق الجزائري آخرها المتعامل (نجمة) ازدادت حدة المنافسة في هذا السوق. مما أدى الاتجاه نحو تخفيض الأسعار، و تقديم أفضل العروض، و تحسين الخدمات لغرض حفاظ كل متعامل على زبائنه و زيادة حصصه السوقية. حيث يطمح كل متعامل إلى تقديم خدمات تلاءم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم و هذا ما يظهر من خلال سعي كل واحد منهم إلى الحصول على رخصة الجيل الثالث.

- إضافة إلى القوى الخمس لبورتر نجد قوة أخرى تؤثر على مؤسسة اتصالات الجزائر ألا و هي الحكومة.

➢ دور الحكومة: ينعكس دور الحكومة في التأثير على قطاع الاتصالات من خلال هيئتين:

✓ وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال MPTIC: تقوم هذه الهيئة بتنظيم سوق الاتصالات بجميع ما يتفرع إليه من قطاعات، كما تسهر على تطبيق الأوامر و القوانين و التشريعات الصادرة من الحكومة في مجال منح الرخص و تحديد عدد المتعاملين.

✓ سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ARPT: تعمل هذه الهيئة على مراقبة و تنظيم المنافسة في سوق الاتصال، كما تسهر على تطبيق القواعد التنافسية العادلة و الشفافة و تلعب الدور الاستشاري لدى الوزارة فيما يخص منح الرخص أو سحبها و تحضير دفاتر الشروط.

ثانيا: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بالبويرة)

بالاعتماد على مجموعة من المقابلات مع إطارات المؤسسة، يمكن تحديد سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العملياتية بالبويرة) كما يلي:

➢ الأنشطة الأساسية: و تتضمن ما يلي

✓ الإمداد الداخلي: تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى توفير الوسائل و التجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة، و تتضمن توفير الوسائل اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية (المكاتب، الحواسيب، الأوراق...)، و توفير التجهيزات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية لتوسيع الشبكة مثل (الكوابل، أجهزة إرسال الإشارات)،
و كذلك توفير و سائل النقل اللازمة و التكفل بصيانتها.

✓ الإدارة التقنية: تشمل على أنشطة المصالح التابعة للدائرة التقنية بالمؤسسة و التي تعمل على متابعة و مراقبة البنى التحتية للمؤسسة، و العمل على تطوير الشبكة ودراسة إمكانية توسيعها و ضمان السير الحسن لها،و مراقبة جودتها.

- ✓ إدارة التسويق: و تتولى عملية التسويق الوكالات التجارية التابعة للوحدة و التي يتم من خلالها تقديم صورة واضحة عن المؤسسة، و هذا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الترويجية مثل الإعلان و الذي يتم عن طريق الملصقات و المطويات الورقية المتواجدة على مستوى الوكالات التجارية، الجرائد، الراديو، التلفزيون، الانترنيت، إضافة إلى الاعتماد على رجال البيع و العلاقات العامة و تنشيط المبيعات.
- ✓ خدمة المشتركين: تشمل مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لكسب رضا العملاء، و ذلك من خلال الإنصات لهم ومعالجة و إيجاد الحلول لمشاكلهم و تلبية طلباتهم في الوقت المناسب.

➢ الأنشطة الداعمة: و تتضمن الأنشطة التالية

- ✓ إدارة الموارد البشرية: و تتمثل أنشطتها في اختيار و توظيف الموارد البشرية الكفؤة، و الاهتمام بتدريبها و تكوينها.
- ✓ إدارة الميزانية و المحاسبة: و تنحصر أنشطتها في الاهتمام بالجوانب المالية و المحاسبية للمؤسسة من خلال تسيير الحسابات البريدية و البنكية التابعة للمؤسسة.
- ✓ الاتصالات و العلاقات الخارجية: تشمل أنشطة تعزيز العلاقات بين المؤسسة و محيطها الخارجي، و السهر على تحسين سمعة المؤسسة.

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على بناء الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

رغم أهمية تبني إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلا أننا و بعد القيام بالدراسة الميدانية على مستوى الوحدة العملياتية بالبويرة لاحظنا ما يلي:

➢ واقع إدارة المعرفة: بالرغم من أن إدارة المعرفة أصبحت الركيزة الأساسية لتحسين أداء المنظمات و بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الوحدة إلا أننا التمسنا عدة نقائص لإدارة المعرفة بالوحدة محل الدراسة تمثلت فيما يلي:

- الاهتمام بالمصادر الداخلية للمعرفة دون الاهتمام بالمصادر الخارجية لها؛
- قلة البرامج و الدورات التكوينية المنظمة من طرف الوحدة، فهناك بعض العمال لم يستفيدوا من أي تكوين رغم أهميته البالغة في تعزيز معارفهم؛
- عدم تشجيع العمال على تطوير معارفهم،
- وجود احتكار للمعلومات و هذا ما انعكس على سياسة الاتصال الداخلي؛
- غياب سياسة اتصال داخلي فعال بين العمال لتبادل المعارف، و اقتصارها على الاتصالات الرسمية و التي تخص أداء الأعمال اليومية؛

- عدم توفر مصلحة خاصة تهتم بتوفير العمال المعرفيين و المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و التي تعمل على تحديد احتياجات الوحدة من البرمجيات و إدارتها؛
- عدم توفر شبكة داخلية لنقل و التبادل الآلي للمعلومات بين المصالح المختلفة؛
- عدم تشجيع العمال على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم و تعظيم معارفهم؛
- واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

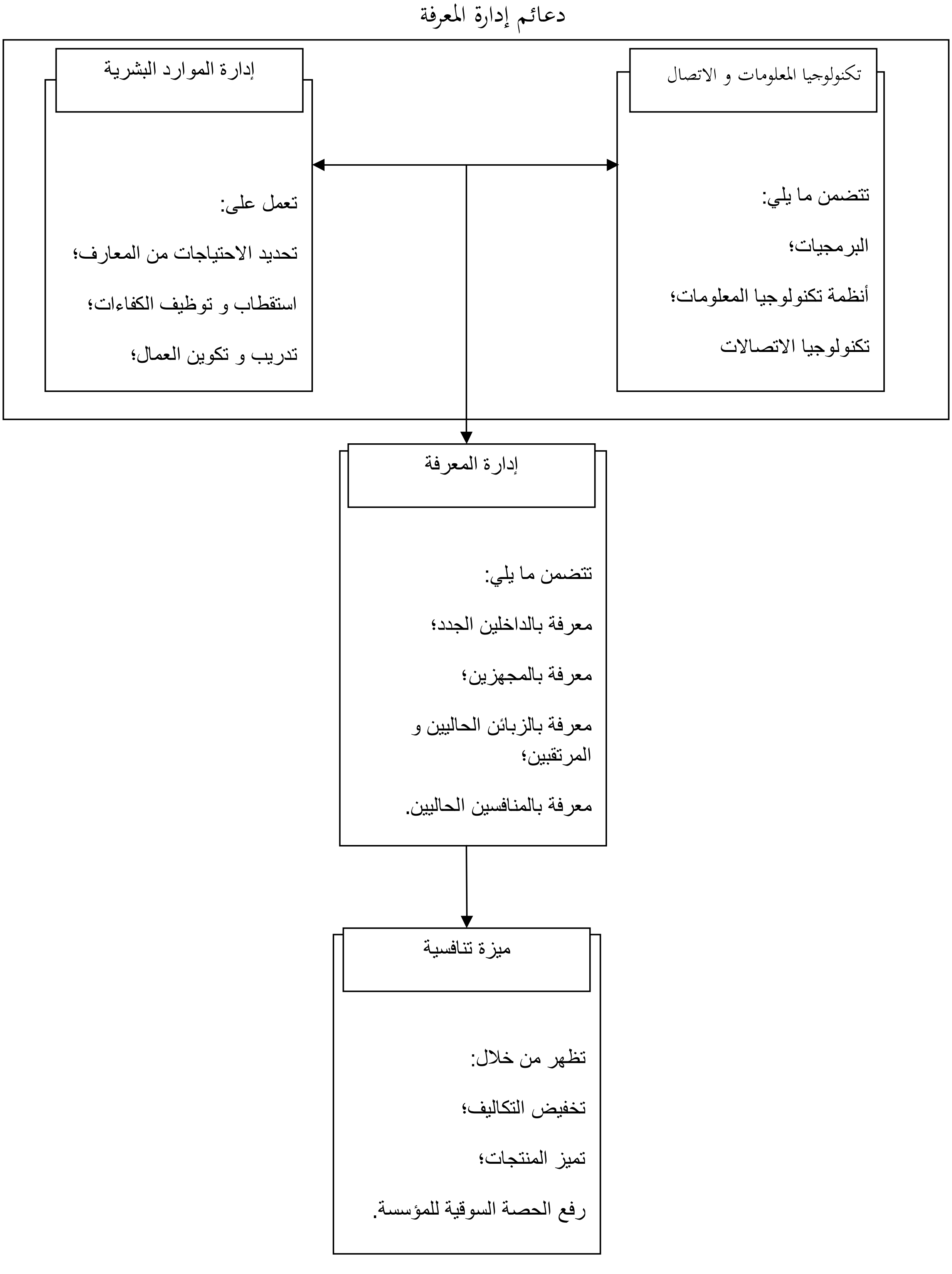
نتيجة تميز سوق الاتصالات في الجزائر بمنافسة قوية، وكون الوحدة العملياتية بالبويرة تنشط في قطاع الهاتف الثابت الذي أصبح يعرف ركودا و تراجعا في معدلات نموه، فهي تعمل جاهدة على ضمان مكانة لها و تحقيق رضا زبائنها و ذلك من خلال:

- العمل عل توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية؛
- زيادة عدد مشتركي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
- زيادة عدد مشتركي الانترنيت ADSL؛
- تقديم عروض ترويجية آخرها عرض "ويفي داري" لخدمة الانترنيت، و الذي فاق الطلب عليه التوقعات المنتظرة من طرف الوحدة نتيجة لخصوصيته و انخفاض أسعاره.

رابعا: اقتراح نموذج لادارة المعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة العملياتية بالبويرة

اعتمادا على نتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة النظرية و القيام بالدراسة التطبيقية نقوم باقتراح النموذج التالي و الذي يوضح أهمية إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم (23): نموذج لادارة المعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للحدة العملياتية بالبويرة



المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تمتلك الوحدة العملياتية بالبويرة دعامة لإدارة المعرفة تتمثل في مواردها البشرية، اضافة الى اعتمادها على تكنولوجيا معلومات و اتصالات متطورة؛

-هناك عدم اهتمام الوحدة بالمعرفة الموجودة في البيئة الخارجية و اهتمامها فقط بالمعرفة الداخلية، و يعود ذلك الى عدم وجود استراتيجية واضحة لهذه الوحدة كون جميع القرارات و الشؤون المتعلقة بمصير ها تتخذ على مستوى الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة؛

-عدم وجود إدارة حقيقية تعنى بالمعرفة في الوحدة إضافة إلى افتقارها إلى عمال متخصصين في حقل المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

-تعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتوفرة على مستوى الوحدة على مساعدة العمال على انجاز الأعمال اليومية و بالتالي تحقيق أهداف الوحدة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

في ظل الاقتصاد الجديد و الذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، و نتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات والتي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق ذلك.

حيث أن تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات الحاصلة في عالم أصبحت فيه المعرفة المورد الأساسي لتحقيق التفوق التنافسي، يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و المورد البشرية التي تساعدها في كسب و نقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة قوى التنافس و استغلالها من تحقيق ميزة تنافسية.

اختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة فيمكن تلخيصها كما يلي:

- **الفرضية الأولى** جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة التي يعول عليها لاكتشاف المعرفة و تنظيمها ثم نشرها فاستخدامها مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.
- **الفرضية الثانية** جاءت صحيحة حيث تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية أصبحت تشكل ضرورة حتمية من أجل البقاء في ظل بيئة تنافسية.
- **الفرضية الثالثة** صحيحة حيث تساهم إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية نتيجة لما توفره من معرفة عن قوى المنافسة التي تشغل بيئة المؤسسة.
- **الفرضية الرابعة** صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية أن إدارة المعرفة تشكل دعامة لمساعدة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية ، غير ان هذه الدعامة تعتبر نسبية ،كون هذه المؤسسة محتكرة بالإضافة الى وجود حواجز مفروضة من طرف الدولة و التي تتعلق بشروط منح الرخص للدخول إلى الاستثمار في سوق الاتصالات الجزائري.

النتائج:

سمحت لنا هذه الدراسة الخروج بجملة من النتائج:

- تعتبر المعرفة الأصل الأكثر الأهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة لنطور الفكر الإداري و تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة، بهدف تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- تعمل إدارة المعرفة على المحافظة على المعرفة و استخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
- تلعب دعائم إدارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية دورا بالغا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

الاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات و التي نوجزها فيما يلي:

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة للبقاء في بيئتها التنافسية.

- ضرورة الاهتمام بالمعرفة التي يحملها العمال و تحفيزهم قدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي و متجدد للمعرفة.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالمعرفة الموجودة في بيئتها.

- ضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية و تفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

- النظر إلى كل الموارد و المصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و تفعيلها.

- الاهتمام بتكوين المورد البشري باعتباره المورد الأساسي للمعرفة خاصة في مجال نقل المعارف و الخبرات.

الأفاق:

هناك جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:

- واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- متطلبات العمل و الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- دور الدولة و المؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة.

قائمة المراجع

أولا/المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- إبراهيم خلوف الملكاوي: **إدارة المعرفة ، الممارسات و المفاهيم**، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- إسماعيل محمد السيد: **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- السيد محمد جاد الرب: **نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات الإدارية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ثابت عبد الرحمان إدريس: **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- جمال الدين محمد مرسي: **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية**، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- جمال يوسف بدير: **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات**، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- حجازي هيثم: **إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي**، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- حسين عجلان حسن: **استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال**، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- روبرت أ. بتس ديفيد لي، ترجمة الحكيم الخزامي: **الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- زغدار أحمد، **المنافسة-التنافسية و البدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- كريا مطلك الدوري: **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 73
- شارلز هل، جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 2001.
- صلاح الدين الكبيسي، خام خضير: **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- طلعت أسعد عبد الحميد: **التسويق الفعال**، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.
- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: **نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2012.

- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001.
- علي عبد الستار، **مدخل الى ادارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- علاء عبد الرزاق السالمي: **نظم إدارة المعلومات**، منشورات المنظمة العربية، القاهرة،2003.
- عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2001 .
- فريد راغب النجار: **المنافسة و الترويج التطبيقي**، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000
- فلاح حسين عدادي الحسيني: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- فؤاد الشرابي: **نظم المعلومات الإدارية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- كاظم نزار الركابي: **الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2004.
- كاظم نزار الركابي: **الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2004.
- محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- محمد الصيرفي: **التسويق الاستراتيجي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- محمد عواد الزيادات: **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- نادية العارف: **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- نبيل خليل المرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات**، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2011.

ب. أطروحات دوكتوراه:

- سملالي يحضية: **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دولة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بت يوسف بن خدة، الجزائر،2005.

ج. مذكرات ماجستير:

- بوسهوة النذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتوبيوتيكال لمجمع صيدال**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع ادارة الأعمال و التسويق، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي، المدية،2008/2007.

- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر،2010/2009.
- سمية بروبي: **دور الابداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.
- علالي مليكة، **أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.
- علاوي نصيرة: **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس**: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010.
- عمار بوشناف: **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- نحاسية رتيبة: **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة الخطوط الجوية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- وليد الهلالي: **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، فرع الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.

د. الملتقيات:

- الداوي الشيخ، **التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس2004.
- زروخي فيروز؛ سكر كنزة، **الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف،13-14ديسمبر،2011.

- عبد الله بلوناس؛ بوزيدي لمجد، **طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر**، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،09-10 نوفمبر، 2010.
- كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية: **الملتقى الدولي حول التنافسية و تحولات المحيط**، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 29-30 أكتوبر2002.
- محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة لمجمع الإتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،2010.
- يوسف أحمد أبوفارة، **العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة الوطن العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

و. المجلات:

- الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 12، نوفمبر 2007.
- فريد كورتل، **الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد12.
- محمد بوتين؛برتيبة حداد، **اليقضة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر ، العدد 10،2004.
- هواري معراج، ناصر دادي عدون، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

ثانيا/ المراجع باللغة الأجنبية

-J-C TARONDEAU, **MARKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE**, ED VUIBERT, PARIS, 1998.

- Hislop D, **Knowledge management inorganization** , ox ford University press , New york , 2nd ed, 2009.

- Nonaka I, Takeuchi, **Connaissance criatrice la dynamique de l'entreprise entreprenante de boeck**, univrersité , Version Originale, 1995 .

-M. Porter, **l'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Inter Edition, Paris, 1986.

- M.Porter ,**L' avantage concurentiel des nations** ,dunod ,paris,2000.

ثالثا/االمواقع على شبكة الانترنيت:

www. at .dz.

www.arpt.dz.